

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza současného stavu podniku a návrh strategie rozvoje
An Analysis of the Current State of Business and a Development Strategy Proposal

Student: **Bc. Jana Filová**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph. D.**

Ostrava 2011

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené zdroje.

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....

Děkuji mé vedoucí diplomové práce Ing. Marii Mikušové, Ph.D. za vřelý přístup a cenné rady při zpracování této diplomové práce. Děkuji také řediteli společnosti za jeho spolupráci a ochotu.

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	2
2.1	Definice strategie.....	2
2.1.1	Plánovací a přírůstkový přístup ke strategii	2
2.2	Strategické myšlení a rozhodování.....	3
2.2.1	Strategické myšlení	3
2.2.1.1	Principy strategického myšlení	3
2.2.2	Strategické rozhodování	6
2.3	Tvorba a realizace strategie.....	7
2.3.1	Model tvorby strategie	8
2.3.2	Zájmové skupiny	9
2.3.3	Účastníci procesu strategického řízení	10
2.3.4	Příčiny změny strategie	10
2.4	Externí analýza podniku	11
2.4.1	Mikrookolí společnosti.....	12
2.4.1.1	Hlavní činitelé v mikrookolí společnosti.....	12
2.4.2	Makrookolí společnosti	14
2.4.2.1	Segmenty v makrookolí	14
2.5	Interní analýza podniku	16
2.5.1	Metody interní analýzy podniku	16
2.5.2	Metody hodnotící interní vlastnosti podniku a faktory externího prostředí	18
2.6	Finanční analýza	22
2.6.1	Úloha finanční analýzy	22
2.6.2	Základní poměrové ukazatele finanční analýzy	23
2.6.2.1	Ukazatelé rentability	24
2.6.2.2	Ukazatelé aktivity	26
2.6.2.3	Ukazatelé zadluženosti (finanční stability)	27
2.6.2.4	Ukazatelé likvidity	28
2.6.3	Způsoby srovnávání výsledků finanční analýzy	29
3	CHARAKTERISTIKA A ANALÝZA PODNIKU	30

3.1	Charakteristika podniku	30
3.1.1	Základní údaje o společnosti	30
3.1.2	Profil společnosti	30
3.1.3	Předmět podnikání	31
3.1.4	Organizační struktura	31
3.1.5	Politika jakosti	32
3.1.6	Vize, poslání a cíle podniku	32
3.1.6.1	Podniková vize	32
3.1.6.2	Poslání podniku	33
3.1.6.3	Cíle podniku	33
3.2	Analýza makrookolí	34
3.2.1	Segmenty v makrookolí	34
3.3	Analýza mikrookolí	41
3.3.1	Nejvýznamnější činitelé v mikrookolí společnosti XY	41
3.4	Finanční analýza společnosti XY	47
3.4.1	Ukazatelé rentability společnosti XY	47
3.4.2	Ukazatelé aktivity společnosti XY	48
3.4.3	Ukazatelé zadluženosti společnosti XY	49
3.4.4	Ukazatelé likvidity společnosti XY	50
3.5	SWOT analýza	51
4	NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE PODNIKU	53
4.1	Strategie vycházející ze SWOT analýzy	53
4.1.1	Strategie využití	53
4.1.2	Strategie konfrontace	55
4.1.3	Strategie hledání	55
5	ZÁVĚR	56

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

1 Úvod

V současné době není jednoduché udržet popřípadě vytvořit nový podnik, který by byl na trhu úspěšný. Předpokladem pro růst hodnoty podniku je vymezení strategie, která by jasně určila, jakým směrem se bude podnik ubírat. Je důležité, aby byly jasně vytyčeny cíle, kterých by mělo být dosaženo a správně stanovená strategie by měla dopomoci k jejich splnění. Strategie by měla prolínat všechny podstatné oblasti podnikových činností. Podnikání může být samozřejmě realizováno bez existence podnikové strategie, ale s největší pravděpodobností se tato skutečnost negativně projeví ve výsledcích hospodaření.

Téma této diplomové práce je Analýza současného stavu podniku a návrh strategie rozvoje. Toto téma jsem si vybrala neboť jsem přesvědčena, že poznatky získané při zpracování mé diplomové práce využiji po ukončení studia v praxi.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat vybraný podnik a na základě výsledků analýz stanovit takovou strategii, která by dopomohla k dalšímu rozvoji podniku.

Tato práce obsahuje pět kapitol, z nichž nejdůležitější jsou kapitoly č. 3 a 4, které v podstatě tvoří praktickou část mé diplomové práce. V teoretické části, kterou představuje kapitola č. 2, jsem se snažila popsat teoretická východiska z oblasti strategie. Při zpracování této části jsem vycházela z odborné literatury, z níž jsem se snažila vytyčit ty informace, s nimiž dále pracuji v praktické části.

Kapitola č. 3 má pět základních oblastí mezi něž patří: popis analyzované společnosti (tj. profil společnosti), analýza makrookolí společnosti, analýza mikrookolí společnosti, finanční analýza a SWOT analýza. Při analýze makrookolí jsem informace získala zejména z Českého statistického úřadu a tyto jsem dále zpracovala do přehledných tabulek a grafů. Při analýze mikrookolí vycházím zejména z interních údajů společnosti, popřípadě z údajů, které jsou dostupné na internetu. Finanční analýza je zpracována na základě finančních výkazů (tj. rozvaha a výkaz zisků a ztrát), které mi poskytlo vedení společnosti a SWOT analýza je sestavena na základě informací získaných z předešlých kapitol. Čtvrtá kapitola je výstupem provedených analýz a zjištěných informací vztahujících se k analyzované společnosti. Tato kapitola by měla být největším přínosem této diplomové práce.

Pro lepší přehlednost jsem diplomovou práci doplnila o různá schémata, obrázky, tabulky a grafy, které věcně prolínají jednotlivé kapitoly. Další zajímavá schémata, tabulky a grafy jsou k dispozici v přílohách této diplomové práce.

2 Teoretická východiska

2.1 Definice strategie

V průběhu minulých let se názor na definici strategie vyvíjel v závislosti na zkušenostech a poznatcích, které byly získány v oblasti zpracování a implementace strategie v podniku.

- **Tradiční definice**

Podle tradiční definice je strategie chápána jako dokument, v němž jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů (Dedouchová, 2001).

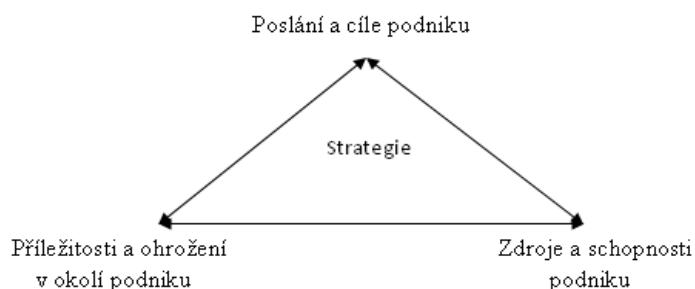
- **Moderní definice**

Setkáváme se také s moderní definicí strategie, která strategii definuje jako připravenost podniku na budoucnost. Prostřednictvím strategie jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů a průběh jednotlivých strategických operací tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a aby odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku (Dedouchová, 2001).

2.1.1 Plánovací a přírůstkový přístup ke strategii

Plánovací přístup – se dá popsat jako „mysli, a potom udělej“. Tento přístup vidí strategii jako plán, který je racionálně a explicitně formulován a následně implementován. Často dochází k tomu, že manažeři při formulaci cílů a poslání podniku preferují a prosazují především své vlastní názory a cíle, a zároveň od sebe ostře oddělují formulaci a implementaci strategie.

Obr.č.2.1.: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku



Zdroj: Dedouchová, M., Strategie podniku, str. 2

Přírůstkový přístup – si lze představit jako „mysli, přesvědč se, hádej se, diskutuj, uč se, myslí atd.“ Tento přístup vidí strategii jako model různých podnikových činností, kde je strategie formulována, testována, implementována a adaptována někdy racionálně a někdy neracionálně, avšak vždy v malých krocích a nepřetržitě (Dedouchová, 2001).

2.2 Strategické myšlení a rozhodování

2.2.1 Strategické myšlení

Základem strategického myšlení je zásada „nejdříve přemýšlej a poté konej“ (Lednický, 2003, str.13).

Pokud dokáže manažer vhodně použít strategické myšlení, je možné získat základní přínosy jako např.:

- delší životní cyklus výrobku (jsme první nebo alespoň mezi prvními, kdo identifikuje a poté využije nové příležitosti),
- rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků, a také rychlé dosažení zisků,
- vyšší produktivita a efektivnost (tj. lepší výsledky s nižšími náklady a ztrátami...),
- méně krizového řízení - díky tomu, že je většina chyb odhalena již ve fázi plánování, dochází k redukci chyb,
- lepší zpětná vazba a poučení,
- zlepšení týmové práce, a také týmové atmosféry,
- přeměna toho, co konkurence vnímá jako hrozbu, v příležitost (Lednický, 2003).

2.2.1.1 Principy strategického myšlení

Mezi nejdůležitější principy strategického myšlení patří podle Dedouchové princip:

- a) variantnosti,
- b) permanentnosti,
- c) celosvětového systémového přístupu,
- d) interdisciplinarity,
- e) vědomí práce s rizikem.

- **Princip variantnosti**

Tento princip je založen na tom, že nevíme jakým způsobem se budou v průběhu strategického období (zpravidla 3-10 let) vyvíjet faktory, které ovlivňují strategii podniku. Může dojít k řadě změn např. v oblasti mezinárodní politiky, ve vývoji světového hospodářství i domácí ekonomiky nebo se mohou objevit zcela nové poznatky z oblasti vědy atd. Na základě těchto možných změn je důležité, aby byla strategie vypracována vždy v několika variantách, které by vycházely ze znalostí všech vývojových tendencí, které by mohly nastat s vysokou pravděpodobností. Pokud má tedy podnik vypracovaných více variant strategie, může se vyhnout tzv. strategickému překvapení, které podnik staví do situace, kdy již není schopen svépomoci situaci vyřešit a zpravidla dochází k jeho zhroucení.

- **Princip permanentnosti**

Princip permanentnosti souvisí s předchozím principem a znamená, že práce na strategii nikdy nekončí. Je důležité neustále sledovat zda skutečný vývoj faktorů, které ovlivňují strategii podniku, probíhá v souladu s předpoklady, na nichž je strategie založena. Dále je třeba sledovat, zda jsou strategické operace podniku prováděny dle vytyčených harmonogramů a plánů. Pokud by došlo ke zjištění odchylek je nutné, rozhodnout o dalším postupu.

- **Princip celosvětového systémového přístupu**

Jednoduše by se dalo říci, že tento princip vychází ze skutečnosti, že „vše souvisí se vším“. Dobrá strategie podniku by proto měla vycházet jak ze znalosti politického, ekologického, vědeckotechnického, tak i sociálního vývoje v celém světě. Jen pokud máme k dispozici všechny tyto informace, můžeme vytvořit kvalitní strategii. „Vytvoření systému strategických informací je proto jednou ze základních podmínek úspěšného zpracování strategie“ (Dedouchová, 2001, str.4).

- **Princip tvůrčího přístupu**

Tento princip vychází z poznatku že podnik, který na trh nepřináší nic nového, se v současné době nemůže na trhu prosadit. Ve strategii není tudíž místo pro rutinu, napodobování a opakování toho, co již používají jiní. Prosadit se může pouze podnik, jehož strategie přináší nové: výrobky, cesty ke snižování nákladů, technologie atd. Je

tedy nezbytné, aby měl podnik tvůrčí pracovníky, kteří by vytvářeli nové myšlenky. Těmto tvůrcům se mnohdy říká „šampióni“ a podnik by jim měl věnovat veškerou podporu a péči. Musí mít k dispozici vše co potřebují k rozvinutí svých myšlenek, a musí být také odpovídajícím způsobem odměňováni.

- **Princip interdisciplinarity**

Princip interdisciplinarity využívá při vytváření strategie všech poznatků a metod všech vědních oborů. Největších efektů je zpravidla dosahováno prací interdisciplinárních týmů při řešení určitých problémů, a nebo také aplikací poznatků z určitého oboru v oboru zcela jiném.

- **Princip vědomí práce s rizikem**

Tento šestý princip vychází z nejistoty o rozvoji faktorů, které ovlivňují strategii podniku a ze složitosti strategického rozhodování. Stoprocentní úspěšnost nemůže zajistit žádné strategické rozhodnutí. Každé rozhodnutí je spojeno s určitým rizikem, přičemž se dá toto riziko snížit tím, že bude vypracováno více variant, a také systematickým studiem informací → poznané riziko již není tak velké a nebezpečné jako nepoznané. I přes všechnu snahu nelze riziko vyloučit nikdy. Proto by měli v čele podniku působit pracovníci, kteří jsou schopní a způsobilí toto riziko nést.

- **Princip koncentrace zdrojů**

Každé strategické rozhodnutí vyžaduje určité, často značné zdroje. Rozptýlení těchto zdrojů vede k neúspěchu. Naopak koncentrace podniku na malé množství strategických cílů zpravidla přináší úspěch. Jedná se o zdroje nejen finanční a hmotné, ale zejména se jedná o zdroje lidské (tvůrčí pracovníci).

- **Princip vědomí práce s časem**

Samozřejmou součástí strategie úspěšného podniku je zkrácení doby výzkumu, vývoje, výstavby, výroby i oběhu. Zvláštní význam zde hraje správně načasované využívání finančních prostředků podniku.

„Zvládnutí principů strategického myšlení je základním předpokladem strategického řízení a zpracování strategie. Každý kdo chce podnikat, si je musí osvojit“ (Dedouchová, 2001, str.5).

2.2.2 Strategické rozhodování

Proces strategického rozhodování můžeme chápat dvojím způsobem:

1. jako postupné zpracování informací, které poté vyústí v rozhodnutí;
2. jako proces hledání a tvorby alternativního přechodu z určité výchozí pozice do požadované cílové situace tak, že použijeme některé alternativy.

Tento proces má mnoho významných vlastností a jedná se zejména o:

- a) Unikátní charakter rozhodnutí, které s ohledem na vysoké náklady mají mnohdy nevratný charakter, a to i v situaci kdy se ukáže, že při realizaci nejsou efektivní.
- b) V rámci strategického rozhodování je důležité brát v úvahu jak ekonomickou efektivnost, tak i sociální tlaky a směřovat k tvorbě sociálně efektivních sociálně-ekonomických systémů.
- c) S ohledem na multikriteriální charakter strategických problémů je nezbytné řešit konflikt kritérií a musíme hledat kompromis i tenkrát, když měřítko působí protichůdně a mají různou váhu důležitosti.
- d) Respektování existence nekvantifikovatelných faktorů, které jsme schopni popsat a uspořádat podle intenzity, ale nelze je vyjádřit hodnotově.
- e) Doprovodným jevem rozhodovacího procesu je nedokonalá informovanost při řešení strategických problémů a tudíž je nutné počítat s rizikem úspěšnosti či neúspěšnosti.
- f) Delší časový horizont a nedostatek informací způsobují, že strategická rozhodnutí mají charakter otevřeného systému a jako taková musí být řešena.
- g) Úloha lidského činitele je nezastupitelná při rozhodování a vnáší do rozhodování své individuální vlastnosti, neboť je odpovědným článkem v řídicí hierarchii. Z toho důvodu zde velkou úlohu hraje subjektivní informace a kriteria, motivace a jednání.
- h) S ohledem na vázanost rozhodnutí k subjektu rozhodování je nutné počítat i s negativními vlivy na kvalitu rozhodnutí. Proto platí, že racionální rozhodnutí nemusí být rozhodnutím (Lednický, 2003).

2.3 Tvorba a realizace strategie

„Strategie firmy představuje záměrné, aktivní formulování cílů činnosti firmy a výběr nástrojů i postupů k jejich efektivnímu dosažení při optimálním využití zdrojů a příležitostí“ (Lednický, 2003, str. 19).

Zpracování strategie začíná strategickou analýzou která sestává z analýzy okolí podniku (tzv. externí analýza) a analýzy zdrojů a schopností podniku (tzv. interní analýza).

Na základě výsledků strategické analýzy je definováno poslání podniku a jsou stanoveny cíle podniku, které určují výběr vhodné varianty strategie na jednotlivých úrovních řízení podniku. Tato část procesu vývoje strategie se nazývá **formulace strategie** (Dedouchová, 2001).

Podle Lednického, je při tvorbě strategie podstatné:

- aktivní vytváření cílů;
- časový horizont;
- série rozhodovacích kroků, které probíhají v navazujících etapách;
- systémový přístup určující hlavní oblasti procesů a aktivizující zdroje pro jejich realizaci.

Se zavedením vybrané varianty strategie jsou zpravidla spojeny změny v organizační struktuře a v řídicím systému podniku. Tyto změny často vyvolávají konflikty, které musí být vyřešeny, aby mohla být strategie úspěšná. Tato část procesu vývoje strategie se nazývá **implementace (realizace) strategie** (Dedouchová, 2001).

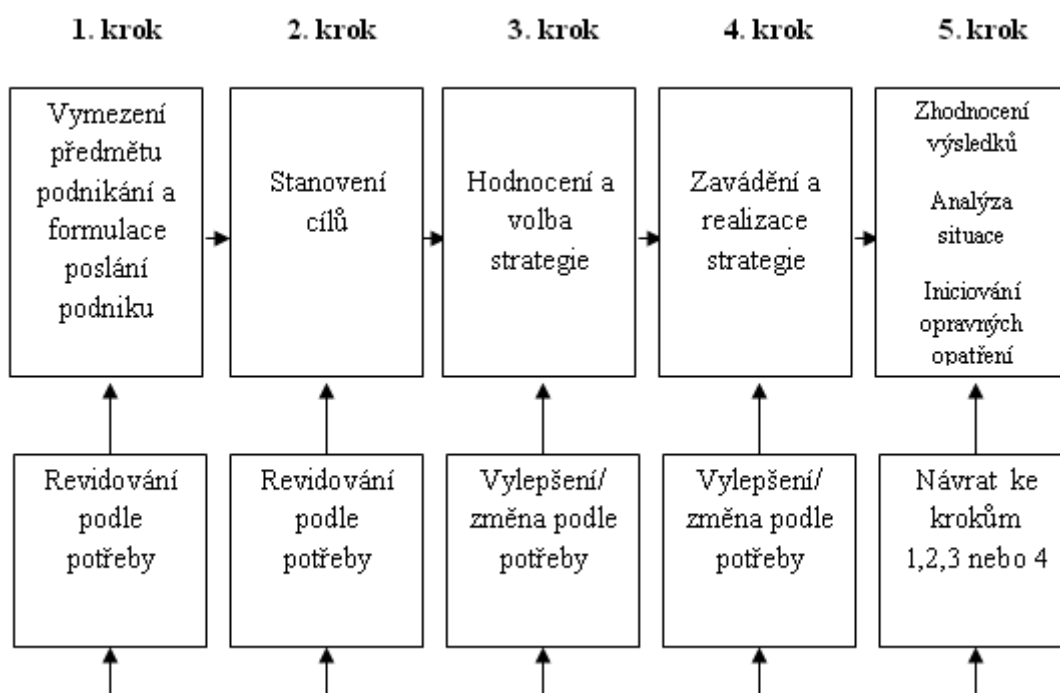
S uplatňováním strategie je spojeno strategické řízení, které můžeme chápat jako proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a díky jejich uskutečňování získává řídicí subjekt komparativní efekt. Podstatným znakem strategického řízení je prvek komparace, snaha získat konkurenční výhodu. Tato forma dlouhodobějšího řízení firmy navazuje na strategické plánování, které představuje periodicky se opakující činnosti, které firma provádí jako reakci na změny ve vnějším prostředí. Produktem strategického plánování je vytvořená strategie, která je prostřednictvím strategického řízení realizována (Lednický, 2001).

2.3.1 Model tvorby strategie

Existuje řada modelů, které jsou používány při tvorbě strategie. Základním faktorem, který ovlivňuje všechny činnosti podniku je ekonomika, jejímž nejdůležitějším úkolem je optimální zhodnocování základního jmění, tj. nalezení správného vztahu mezi dosahovaným ziskem a základním jměním. Tento nosný úkol základního faktoru je rozpracován do budoucna v podobě strategie, která je neodmyslitelnou a podstatnou součástí vrcholového řízení. Charakter tvorby strategie je převážně vysoce tvůrčí práce, protože metodické postupy a soubory metod, které jsou doporučovány v literatuře, samy o sobě nestačí. Důvodem je, že bez originálního přístupu a inovace zpracovatele by strategie nemohla zajistit úspěšnost přijatého rozhodnutí.

Celá řada autorů se zabývala popisem vytváření strategie a postupem jejího uplatňování v praxi. Vlastní tvorba strategie má ustálenou podobu a její schéma v tradičním pojetí dle Thompsona a Stricklanda znázorňuje obrázek číslo 2.2.

Obr.č.2.2.: Tradiční model procesu strategického řízení



Zdroj: Lednický, V., Strategický management, str. 20

Na tento schematický model navazuje model procesu strategického řízení od autorů Johnsona a Scholese, který se sice odpoutává od tradičního pojetí tvorby strategie a její implementace, ale zachovává všechny podstatné složky procesu (schematický model viz. příloha č. 1).

Samotný nástin procesu tvorby strategie vytvořil Bowman, přičemž jednotlivé kroky procesu jsou zobrazeny schematicky v příloze č. 2.

2.3.2 Zájmové skupiny

Výběr konkrétní strategie je do určité míry závislý na tom, jak tato strategie naplňuje představy nejen jednotlivců ale také zájmových skupin, které poskytují zdroje podniku v různých formách. Do zájmové skupiny patří každý, jehož činnost může ovlivnit podnik (FO, PO) nebo naopak tam patří ten, kdo je pod vlivem činnosti podniku. Řada faktorů určuje relativní sílu zájmových skupin v podniku, přičemž mezi tyto faktory patří např.:

- ovládnutí zdrojů, zejména informací a financí;
- nezastupitelnost v podniku;
- postavení v podniku;
- ovládnutí nahodilosti (schopnost zvládnout vzniklé problémy).

V každém podniku můžeme najít zájmové skupiny od těch vysoce institucionalizovaných, až po ty méně formální a obecné. Obecně lze definovat následující zájmové skupiny, jejichž souhrn však není úplný:

- | | |
|-----------------------|-------------------------------------|
| • vlastníci | • dodavatelé |
| • věřitelé | • konkurenti |
| • zákazníci a klienti | • management podniku |
| • zaměstnanci | • veřejnost |
| • odbory | • pracovníci sdělovacích prostředků |
| • stát | • regionální orgány |
| • armáda a policie | • vzdělávací instituce |
| • management podniku | • místní komunita |
| • široká veřejnost | |

Míra uspokojení potřeb a požadavků zájmových skupin je měřítkem úspěšnosti strategie a podmínkou souhlasu rozhodující skupiny pro přijetí a realizaci strategie.

2.3.3 Účastníci procesu strategického řízení

Různé skupiny osob, které mají rozdílný podíl na tvorbě strategie a na její realizaci, se zúčastňují strategického řízení. Podle Lednického lze účastníky procesu strategického řízení rozdělit následujícím způsobem:

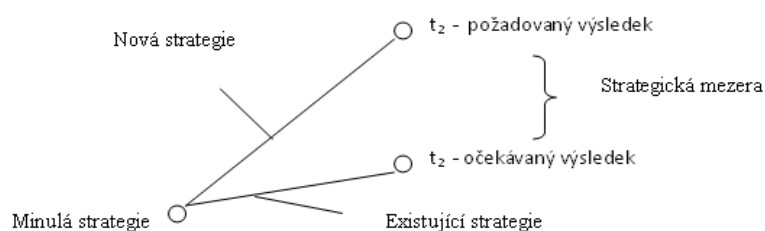
- **Pracovníci vrcholového managementu** – určují směry budoucí činnosti firmy, vytváří podmínky pro realizaci rozhodnutí a přijímají strategická rozhodnutí.
- **Pracovníci střední úrovně managementu** – shromažďují a analyzují fakta, připravují plány a realizují je pokud byly schváleny.
- **Externisté** – působí jako poradci, popř. se zúčastňují zpracování speciálních částí strategie. K těmto účastníkům je nutno počítat i vlastníky firmy, ale pouze v případě pokud netvoří vrcholový management. Jelikož jsou tvůrci vize, je jejich úloha nezastupitelná.

2.3.4 Příčiny změny strategie

Změny jsou nevyhnutelným projevem reality, nemůžeme je zastavit, ale můžeme na ně reagovat a snažit se jim přizpůsobit. Nové strategie, které se uplatňují ve firmách, mají svůj původ ve dvou příčinách:

1. Strategie zcela nová, neboť ji firma dosud neměla.
2. Strategie nová, která nahrazuje předešlou strategii, která nesplnila daná očekávání.

Obr.č.2.3.: Analýza strategické mezery



Zdroj: Lednický, V., Strategický management, str. 30

Rozhodnutí týkající se strategických změn mohou být úspěšná, jestliže budou splněny následující podmínky:

- Strategická mezera musí být významná.
- Strategickou mezeru jsme schopni odstranit. Stratég musí být přesvědčen, že je možné tuto nepříznivou odchylku zmenšit. Pokud vidí, že firma není schopna mezeru zmenšit pomocí změny strategie, potom ji bude pravděpodobně ignorovat.
- Stratég musí být motivován ke zmenšení nebo odstranění strategické mezery.

Existuje celá řada důvodů, které mohou vyvolat potřebu změny strategie, a mezi tyto důvody patří podle Vebera zejména:

- makroekonomický vývoj
- mikroekonomický vývoj, jehož faktory jsou označovány jako tzv. M – zdroje změn,
- sílící konkurence,
- stávající systémy řízení, které nejsou dostatečně adaptabilní a pružné.

„Změny však mohou být vyvolány i výskytem krizí, což je neudržitelný nesoulad mezi firmou a prostředím, které firmu obklopuje a ovlivňuje. Firma je pak nucena zrušit dosavadní strategii a revoluční změnou se přizpůsobit svému vnějšímu prostředí, kterému se předchozím vývojem vzdálila“ (Lednický, 2003, str. 30).

2.4 Externí analýza podniku

Okolí podniku je vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku a čím je podnik ovlivňován a co případně může sám ovlivnit (Synek, 2006).

Okolí podniku má významný vliv na podnik, kdežto podnik může okolí ovlivňovat pouze omezeně. Podnik se tak musí přizpůsobovat aktivitám, které se odehrávají v jeho okolí a analýza okolí pomáhá podniku lépe se přizpůsobovat. Pro podnik je také důležité určit podniková pozitiva a negativa, a k tomu se používá analýza vnitřní situace podniku.

Vnější prostředí můžeme rozčlenit do následujících typů (Veber 2009):

- **Lokální prostředí** – je prostředí z něhož může podnik čerpat své vstupy a do kterého může umísťovat své výstupy (výrobky, služby...). Toto prostředí je do určité míry charakterizováno např. právními normami, zvyklostmi atd.
- **Národní prostředí** – je vymezeno hranicemi státu nebo země. Zpravidla zde platí stejné zásady jako u lokálního prostředí.
- **Prostředí integračního seskupení** – vzniká zrušením národních hranic členských zemí.
- **Světové prostředí** – vzniká postupně v souvislosti s tím, jak se internalizují ekonomické procesy, tzn. že toto prostředí je závislé na vývoji globalizace.

Podle Dedouchové se při externí analýze dělí okolí podniku na dvě části:

Mikrookolí – které je představované odvětvím a někdy se také nazývá podnikatelské prostředí, v němž podnik provádí svou činnost.

Makrookolí – je společné pro všechna odvětví a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí.

2.4.1 Mikrookolí společnosti

2.4.1.1 Hlavní činitelé v mikrookolí společnosti

Mezi hlavní činitele v mikroprostředí patří dle Kotlera:

- **Společnost**

Je důležité, aby jednotlivé oblasti společnosti byly navzájem provázány a vytvářely tak vnitřní prostředí společnosti. Mezi tyto oblasti společnosti patří: top management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení, výroba a účetní oddělení.

- **Dodavatelé**

V celkovém systému představují dodavatelé důležitou vazbu. Zastávají roli poskytovatelů zdrojů, které společnost potřebuje pro výrobu zboží a služeb. Těmito dodavateli mohou být jak jednotlivci, tak také firmy.

- **Marketingový zprostředkovatelé**

Jedná se o firmy, které pomáhají společnosti propagovat, prodávat a distribuovat její zboží či služby konečným kupujícím. Zahrnují fyzické distribuční společnosti, marketingové agentury a finanční zprostředkovatele.

- **Zákazníci**

Je důležité, aby společnost podrobně sledovala trhy svých zákazníků. Kotler vytyčil šest typů cílových trhů:

Spotřebitelský trh – tvoří jej jednotlivci či domácnosti kupující zboží a služby pro osobní potřebu.

Průmyslový trh – kupuje zboží a služby za účelem jejich dalšího zpracování nebo použití ve vlastním výrobním procesu.

Trh obchodních mezičlánků – nakupuje zboží a služby s cílem je se ziskem prodat.

Institucionální trh – je tvořen školami, nemocnicemi, pečovatelskými domy, vězeními a dalšími institucemi, které poskytují zboží a služby lidem v jejich péči.

Trh státních zakázek – tvoří ho vládní instituce, které nakupují zboží a služby s cílem vyprodukovat veřejnou službu či přesunout zboží a služby k potřebným lidem.

Mezinárodní trh – je složen z kupujících v jiných zemích mezi něž patří spotřebitelé, průmyslový výrobci, mezičlánky a vlády. Každý trh má své zvláštní znaky, které by měl prodávající dobře prostudovat.

- **Konkurenti**

Aby byla společnost úspěšná, měla by zákazníkovi poskytovat větší hodnotu a uspokojení než konkurence. Každá společnost by si měla uvědomit svou pozici na daném trhu ve srovnání s konkurencí. Výhodou dominantních firem v daném odvětví je, že mohou používat takové strategie, které si menší firmy nemohou dovolit. Malé firmy však mohou vyvinout strategie, které by jim poskytly větší návratnost, než jakou mají velké firmy.

- **Veřejnost**

„Veřejnost je jakákoliv skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně má na ně vliv“ (Kotler, 2007, str. 134).

2.4.2 Makrookolí společnosti

2.4.2.1 Segmenty v makrookolí

Okolí podniku tvoří řada segmentů, přičemž v rámci vývoje situace dochází k jejich vzájemnému propojení. Dle Lednického existuje 8 typů segmentu vnějšího prostředí:

- **Geografický segment**

Tento segment do značné míry ovlivňuje podnik tím, že předurčuje jeho logistiku a působí i na lokalizaci podniku. Pozornost zde zaměřujeme na: podnebí, morfologii území, urbanizaci, vodní toky, charakter technické infrastruktury a zásoby surovin.

- **Sociální segment**

Jedná se o komplex složený z velkého množství rozmanitých prvků, které určují jak chování jednotlivců, tak také skupin. V rámci podnikatelské činnosti je důležité dosáhnout kompromisu mezi „čistou“ ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností podniku. Jednotlivé prvky tohoto sociálního prostředí vytváří na jedné straně příležitosti a na druhé straně hrozby pro podnikání (boj proti kouření, drogové závislosti...).

- **Demografický segment**

Tento segment představuje obyvatelstvo zájmového území. Tento segment je velmi významný neboť se jedná o současné či budoucí zákazníky. Při analýze tohoto segmentu je důležitý zejména: počet obyvatel, rozmístění obyvatel v prostoru, věková struktura, zaměstnanost popř. nezaměstnanost atd.

- **Politický a právní segment**

„Politické prostředí zahrnuje zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrozličnější organizace a jednotlivce v každé společnosti“ (Kotler 2007, str. 154).

Politický segment bývá za normálních podmínek prosazován především prostřednictvím práva. Právo a jeho instituty vytváří rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti. Stát prostřednictvím různých zákonů a vyhlášek definuje možnosti a bariéry podnikání. Vzhledem k tomu, že právní úpravy nemohou být nikdy vyčerpávající, jejich nedokonalost musí být překonávána uplatňováním etických kritérií.

- **Ekonomický segment vnějšího prostředí**

Vzhledem k tomu, že hospodářská situace země a její dynamika významně ovlivňuje podnik, má ekonomické okolí zásadní význam pro podnik. Faktory působící na podnik:

- dostupnost a cena výrobních zdrojů,
- daňová zátěž podniku,
- hospodářský růst,
- měnový a devizový vývoj,
- chování odběratelů, dodavatelů a finančních institucí.

- **Technologický segment**

„Udržet krok s technologickými změnami je pro dnešní firmy stále těžší a životnost technologií je stále kratší“ (Kotler, 2007, str. 152).

Technický a technologický pokrok umožňuje podnikům dosahovat lepších hospodářských výsledků a pomáhá podniku zvyšovat jeho konkurenční schopnost. Nové vědecké poznatky, výrobní a technologické inovace jsou pro podnik nejen příležitostí, ale v určitých ohledech také hrozbou neboť nástup nových produktů zkracuje životnost a snižuje možnost dalšího uplatňování původních produktů.

- **Ekologický segment**

V současné době je ekologie důležitým faktorem, který musí podniky stále více respektovat. Ekologie vytváří pro podniky řadu bariér a ekologizace produkčních činností představuje pro podniky ekonomickou zátěž. Na druhé straně však mají podniky mnoho šancí rozvíjet jiné činnosti mezi které patří např. výroba ekologicky nezávadných produktů, recyklace stávajících výrobků i odpadů. Pozitivním jevem je také to, že podnik, který se chová ekologicky získává dobrou pověst.

- **Kulturně historický segment**

Vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva je jednou z důležitých podmínek dalšího rozvoje společnosti a to z toho důvodu, že umožňuje přechod ke složitějším technologiím a technickému pokroku. Důležitou roli v tomto prostředí hraje náboženství, které může významně ovlivňovat chování obyvatelstva, zejména se jedná o jeho přístup k novým hodnotám, které s sebou přináší globalizace a “modernizace“ světa (Lednický, 2003).

2.5 Interní analýza podniku

„Strategické možnosti každého podniku jsou dány nejen zohledněním podmínek externího prostředí, ale úspěšnost zvolené strategie je závislá na jeho vnitřních silách a schopnostech eliminovat slabosti“ (Lednický, 2003, str. 57).

Aby byla strategie úspěšná, je nezbytná existence souladu mezi podnikovými zdroji a schopnostmi s podmínkami vnějšího prostředí. Z tohoto důvodu je nutné při přípravě strategie provést dokonalou interní analýzu a současně zhodnotit i možnost reakce podniku na vnější prostředí.

2.5.1 Metody interní analýzy podniku

Existuje řada metod, které jsou využívány při interní analýze podniku. Mezi tyto metody dle Lednického patří např.:

- zhodnocení dosavadní strategie,
- analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech,
- analýza zdrojů podniku,
- analýza hodnotového řetězce.

• Zhodnocení dosavadní strategie

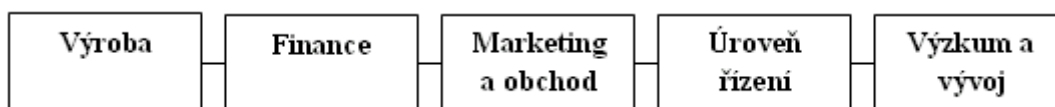
Tím, že zhodnotíme dosavadní strategii můžeme určit, zda je či není nutné vytvářet novou strategii, popř. zda opravíme či doplníme strategii stávající. Úspěšnost současné strategie můžeme při využití této metody hodnotit pomocí postupového diagramu, který je zobrazen v příloze č. 3.

Klíčové indikátory, pomocí nichž můžeme hodnotit úspěšnost strategie:

- růst/pokles relativního podílu na trhu,
- vývoj čistého zisku a návratnost investic,
- růst/pokles prodeje produktů podniku ve srovnání s růstem/poklesem trhu,
- zlepšování/zhoršování konkurenční pozice podniku.

- **Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech**

Následující funkcionální oblasti bývají nejčastěji podrobeny rozboru úspěšnosti:



Tato analýza má charakter dotazníku. Finanční analýza bývá nejčastěji využívána pro hodnocení dosažených výsledků, přičemž je předmětem analýzy stav ziskovosti, likvidity, zadluženosti a aktiv podniku. Tato analýza umožňuje sledovat:

- stupeň naplňování strategických cílů,
- budoucí růstový potenciál podniku a schopnost získat cizí zdroje,
- schopnost podniku reagovat na nepředvídané změny v prostředí,
- riziko bankrotu.

Tématu finanční analýza bude podrobněji věnována kapitola 2.6.

- **Analýza zdrojů podniku**

Tato analýza by měla být výchozím krokem každé strategické interní analýzy. Prostřednictvím této analýzy jsme schopni vytvořit základní obraz o současném stavu podniku a naznačit základní možnosti do budoucna. V rámci této analýzy je důležité posoudit, do jaké míry jde o zdroje jedinečné a nenapodobitelné tj. zdroje obsahující konkurenční výhodu.

Zdroje dělíme na:

Hmotné – hmotné zdroje se nejsnáze identifikují díky tomu, že máme dostatek informací o jejich stavu i struktuře. Hmotné zdroje můžeme dále členit na naturální a finanční zdroje. Do naturálních zdrojů patří např. stroje, výrobní a provozní zařízení, pozemky, budovy, sklady atd. Co se týká zdrojů finančních, zde hrají důležitou roli informace o jejich struktuře, vývoji, tocích...

Nehmotné – identifikují se, měří se a srovnávají se hůře než zdroje hmotné. Je tedy velmi těžké hodnocení jejich současného stavu a budoucího vývoje. Patří zde např. technologické zdroje (patenty, licence, vědomosti), pověst podniku, jeho jméno apod.

Lidské – tyto zdroje mají charakter jak hmotný (počet lidí, věková či kvalifikační struktura), tak také nehmotný (zkušenosti, dovednosti, rozumové schopnosti...). Posláním této analýzy je odhalení silných a slabých stránek podniku v porovnání s konkurencí.

2.5.2 Metody hodnotící interní vlastnosti podniku a faktory externího prostředí

Tyto metody mají zpravidla přesnější vypovídací schopnost neboť hodnotí jak prvky vnitřního prostředí podniku, tak také berou v potaz faktory okolí, které podnik obklopují a ovlivňují. Mezi tyto metody patří např. SWOT analýza, matice BCG, SPACE analýza a další (Lednický, 2003).

- **SWOT analýza**

Jednotlivá písmena v názvu analýzy představují tato slova:

- S – silný (strengths)
- W – slabý (weaknesses)
- O – příležitosti (opportunities)
- T – ohrožení (threats)

Silné a slabé stránky bývají identifikovány uvnitř podniku, kdežto příležitosti a hrozby se identifikují ve vnějším prostředí. Výhodou této metody je, že je otevřeným hodnocením podniku a jedná se o užitečnou, pohotovou a snadno využitelnou metodu. SWOT analýza umožňuje určit důležité charakteristiky, které jsou při sestavování strategie důležité. Zde jsou některé příklady silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí dle Lednického.

Silné stránky – adekvátní zdroje, zejména finanční; dobrá pověst, uznávaná vůdčí pozice na trhu, úspory z rozsahu, vlastní originální technologie, schopný management atd.

Slabé stránky – nejasný strategický záměr, chybějící strategie, nevyužité kapacity, nekompetentnost managementu, zaostávání ve výzkumu a vývoji

Příležitosti – vstup na nové trhy, obsazení nových tržních segmentů, rozšíření nabídky produktů, diverzifikace firmy, integrace firmy atd.

Hrozby – konkurence s nižšími náklady, rostoucí prodej substitutů, rostoucí síla odběratelů, rostoucí síla dodavatelů, nepříznivé změny atd.

Kombinace těchto čtyř nosných prvků umožňuje vytvořit řadu vhodných strategií, které mohou pomoci řešit vzniklou situaci. Uspořádání čtyř nosných komponentů do SWOT matice a tabulku pro vyhodnocení matice naleznete v příloze č. 4.

- **Matice BCG**

Tato matice je první maticí portfolia, která se dočkala širokého uplatnění. Osy matice představují: míru růstu odvětví (růst) a relativní tržní podíl. Každá aktivita se objevuje jako bublina ve čtyřbuněčné matici a rozměr každé bubliny představuje hodnotu procentního výnosu, kterou představují jednotlivé aktivity v celkovém portfoliu.

Jako indikátory konkurenční pozice podnikové jednotky v jejím odvětví či týkající se příslušného produktu, jsou brány míra růstu odvětví a relativní podíl na trhu. Čtyři kvadranty, které tvoří matici BCG, mohou být charakterizovány následujícím způsobem (Lednický, 2003):

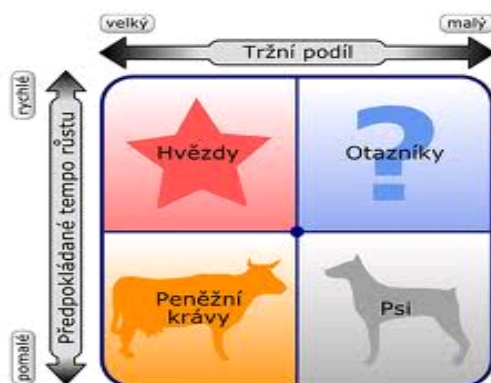
Dojné (peněžní) krávy: Podniky, které mají vysoký relativní podíl na pomalu rostoucích trzích budou produkovat zdravý hotovostní tok. Tento hotovostní tok může být dále použit pro financování jiných rozvíjejících se podniků.

Psi: Často umírněnými spotřebiteli peněz budou podniky, které mají nízký relativní podíl na pomalu rostoucích trzích.

Hvězdy: Podniky s vysokým relativním podílem na rychle rostoucích trzích budou zpravidla vyžadovat značné finanční prostředky, aby se udržely s tempem růstu, ale i přesto mají silnou pozici na trhu, která může pomoci k dosažení vysokých zisků v budoucnosti.

Otazníky (tzv. divoké kočky): Velký přísun peněz na financování růstu budou potřebovat podniky, které mají nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu

Obr.č.2.4.: Matice Boston Consulting Group



Zdroj: <http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?l=02>

Dojné krávy se podle logiky portfolia růstu a podílu, stávají zdrojem financování ostatních rozvíjejících se podniků firmy. V ideálních případech bývají dojné krávy použity na přebudování otazníků na hvězdy. Rozhodnutí o tom, které otazníky by měly být předělány na hvězdy, se stává klíčově strategickým. Je to z toho důvodu, že celá tato akce vyžaduje značný kapitál pro udržení rychlého růstu, stejně jako pro budování podílu na trhu.

Otazníky, které nejsou vybrány pro investice, by měly být řízeny tak, aby vydělávaly peníze, dokud se nestanou psi. Psi by měly být řízeni stejně jako otazníky nebo by měli být vymazáni z portfolia.

Pokud by se firma řídila tímto postupem, mělo by se portfolio nacházet ve finanční rovnováze.

Tak jako každá metoda či analýza, má i tato své nedostatky. BCG portfolio bývá často předmětem kritiky. Důvodem je jednoduchost této metody, která je jednoduchá zejména pro ohodnocení konkurenční pozice, protože vychází z předpokladu, že úspěšného postavení na trhu lze dosáhnout pouze cestou snižování nákladů a nebere v úvahu diferenciaci. Je zde opomíjena atraktivita odvětví ve všech životních stádiích mimo stádium růstu.

Tyto nedostatky vedly k vytvoření složitější matice např. Matice General Electric (GE).

- **SPACE analýza**

Tato analýza bývá využívána zejména k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti. Hlavními determinanty strategické pozice podniku jsou: finanční potenciál podniku (FS) a konkurenční výhoda (KV). Strategickou pozici celého odvětví naopak charakterizují: síla odvětví (SO) a stabilita prostředí (StO). V rámci SPACE analýzy jsou tyto faktory vyobrazeny v grafu s hodnotami od -6 do +6 po obou osách.

Finanční síla podniku je faktor, který je důležitý zejména v situacích, kdy jsou vnější ekonomické podmínky nepříznivé (např. rychle rostoucí inflace). „Finanční polštář“ poté umožňuje podniku buď diversifikovat do atraktivnějšího odvětví nebo finančně agresivní akcí oslabit konkurenty ve stávajícím (vlastním) odvětví. Stabilita podniku může pozici jak posilovat, tak také oslabovat. Tento faktor úzce souvisí s finanční stránkou podniku a jeho schopností konkurovat. Analýza samotná poté spočívá v ocenění faktorů uvedených v tabulce (Lednický, 2003).

Faktory ovlivňující stabilitu prostředí	Faktory ovlivňující sílu odvětví
Technologické změny, míra inflace, proměnlivost poptávky, cenové rozpětí konkurenčních výrobků, bariéry vstupu do odvětví, rivalita mezi existujícími konkurenty, cenová elasticita poptávky, tlak ze strany substitutů	Růstový potenciál, ziskový potenciál, finanční stabilita, technologické know-how, využití zdrojů, kapitálová intenzita, složitost vstupu do odvětví, produktivita, využití kapacit
Faktory ovlivňující konkurenční výhodu	Faktory ovlivňující finanční sílu
Podíl na trhu, kvalita výrobků, životní cyklus výrobku, inovační cyklus, loajalita zákazníků, technologické know-how, vertikální integrace, rychlost zavádění nových výrobků	Návratnost investic, likvidita, míra zadlužení, cash flow, složitost výstupu z odvětví, míra rizika, obrat zásob, využívání úspor z rozsahu

Každému z jednotlivých faktorů je přiřazena hodnota od 0 do 6 a hodnota celkového faktoru je stanovena průměrem. Takto získané hodnoty vytváří vícerozměrný graf, který jednoduchým a přehledným způsobem umožňuje vyobrazit vícedimenzionální působení některých důležitých činitelů.

Typy pozic, které lze vymezit prostřednictvím SPACE analýzy:

Agresivní pozice – je typická pro atraktivní a relativně stabilní odvětví, v němž má podnik konkurenční výhodu a je schopný ji chránit a udržovat díky své konkurenční síle. Kritickým faktorem je v tomto případě vstup nových konkurentů do odvětví. Tato pozice umožňuje podniku nové akvizice, zvýšení podílu na trhu a soustředit zdroje na výrobky, jež jsou vysoce konkurenceschopné.

Konkurenční pozice – vyskytuje se v souvislosti s atraktivním, ale relativně nestabilním prostředím, v němž má podnik konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je zde finanční síla podniku. Podnik by měl zvážit a hledat nové možnosti, jako upevnit svou finanční pozici, investovat do produktivity, snižovat náklady atd.

Konzervativní pozice – je typická pro stabilní odvětví s nízkou mírou růstu, přičemž je podnik finančně stabilní. Kritickým faktorem je zde konkurenceschopnost výrobků. Podnik by se měl pokusit najít atraktivnější trhy, chránit své konkurenceschopné výrobky, vyvíjet nové výrobky, snižovat náklady atd.

Defenzivní pozice – vyskytuje se zejména v neatraktivním odvětví, v němž se podniku nedostává konkurenceschopných výrobků ani potřebné finanční síly. Kritickým

faktorem je konkurenceschopnost. Podnik by se měl začít připravovat na odchod z odvětví, měl by výrazně zredukovat náklady, snížit výrobní kapacity atd.

2.6 Finanční analýza

2.6.1 Úloha finanční analýzy

„Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností“ (Valach a kol. 2000, str. 91).

Finanční analýza je předmětem spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje nejen data, ale také informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů kterými jsou: rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled o peněžních tocích (cash-flow).

Hlavní úlohou finanční analýzy je vyhodnocovat ekonomickou situaci podniku, která je výsledkem působení jak ekonomických, tak také neekonomických faktorů a vlivy těchto faktorů zohlednit při interpretaci jejich výsledků. Finanční analýza by nám měla poodhalovat budoucí vývoj jednotlivých ekonomických veličin, nebo by měla alespoň vytvořit základnu pro odhad možných změn ve vývoji stávajících trendů.

Finanční analýza nám umožňuje hodnotit dosavadní vývoj různých důležitých finančních ukazatelů (zisku, rentability, likvidity, zadluženosti...), srovnávat tento vývoj s dalšími podniky či s vlastními plánovanými záměry podniku a ukázat příčiny odchylek.

„Účelem a smyslem finanční analýzy je provést, s pomocí speciálních metodických prostředků, diagnózu finančního hospodaření podniku, podchytit všechny jeho složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit blíže některou ze složek finančního hospodaření“ (Valach a kol. 2000, str. 91).

Finanční zdraví podniku je označení pro uspokojivou finanční situaci podniku. Finančně zdravý podnik je takový podnik, jež je v danou chvíli schopen naplňovat smysl své existence tzn. je schopen trvale dosahovat takové míry zhodnocení vloženého kapitálu, která je požadována investory vzhledem k výši rizika, s nímž je příslušný druh podnikání spojen.

Finanční poměrové ukazatele (financial ratio) – jsou základním metodickým nástrojem finanční analýzy. Jsou formou číselného vztahu, do něhož jsou uváděny

finančně –účetní informace. Běžně se vypočítávají vydělením jedné položky jinou položkou, která je uvedena ve výkazech. Konstrukce a výběr ukazatelů je závislý na tom, co chceme změřit.

Za dlouhou dobu používání poměrových ukazatelů jako základního metodického nástroje finanční analýzy bylo navrženo velké množství ukazatelů, z nichž se některé navzájem liší pouze drobnými modifikacemi. Praktickým používáním se vyčlenila skupina ukazatelů, které jsou obecně akceptovány, a které umožňují vytvořit si základní představu o finanční situaci daného podniku (Valach a kol., 2000).

Při provádění finanční analýzy se postupuje v následujících fázích:

- Diagnóza základních charakteristik (indikátorů) finanční situace.
- Hlubší rozbor příčin zjištěného stavu.
- Identifikace hlavních faktorů nežádoucího vývoje a přijetí opatření.

Základní údaje pro finanční analýzu:

Finanční informace – účetní výkazy, vnitropodnikové informace, prognózy finančních analytiků a vedení firmy, burzovní informace...

Kvantifikovatelné nefinanční informace – firemní statistika produkce, odbytu, zaměstnanosti, prospekty, interní směrnice...

Informace nekvantifikovatelné – zprávy vedoucích pracovníků jednotlivých firemních útvarů, nezávislá hodnocení, prognózy...

2.6.2 Základní poměrové ukazatele finanční analýzy

Ukazatele se obvykle sdružují do skupin, přičemž se každá skupina váže k některému aspektu finančního stavu podniku. Ukazatele se dle Valacha dělí zpravidla do 4. skupin:

- Ukazatele rentability – zde patří také zvláštní skupina tj. ukazatele aktivity
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu – používají se u akciových společnostech

2.6.2.1 Ukazatelé rentability

Měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu je rentabilita resp. výnosnost vloženého kapitálu. Rentabilitu lze obecně definovat jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Pomocí ukazatelů rentability se hodnotí a komplexně posuzuje celková efektivnost podniku. Pomocí nich se dále vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku.

Tyto ukazatele patří do skupiny tzv. mezivýkazových poměrových ukazatelů, protože využívají údajů ze dvou účetních výkazů tj. objem kapitálu z rozvahy a velikost zisku z výkazu zisků a ztrát.

- **Rentabilita celkového kapitálu – ROA (return on assest)**

Měřením rentability celkového kapitálu vyjadřujeme celkovou efektivnost podniku. Jedná se o základní měřítko rentability. Nejčastěji používanou formou rentability celkového kapitálu je poměr zisku po zdanění a „zdaněných úroků“ k celkovým aktivům.

$$(1) \quad \text{Zdaněné ROA} = \frac{EAT + \text{zdaněné úroky}}{\text{Aktiva}} * 100$$

$$(2) \quad ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}} * 100$$

EAT – zisk po zdanění (čistý zisk)

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

Aktiva – aktiva celkem

Tento ukazatel je klíčový neboť poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.

- **Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (return on equity)**

Měřením rentability vlastního kapitálu vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři. Tento ukazatel je definován jako poměr čistého zisku a vlastního jmění.

$$(3) \quad ROE = \frac{EAT}{VK} * 100$$

VK – vlastní kapitál

Prostřednictvím tohoto ukazatele mohou investoři zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice.

- **Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu – ROCE (return on capital employed)**

Tato rentabilita poskytuje informaci o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Smyslem je tedy vyjádřit efekt z dlouhodobých investic.

$$(4) \quad ROCE = \frac{EAT + \text{zdaněné úroky}}{CKdl.} * 100$$

CKdl. – dlouhodobý cizí kapitál

- **Rentabilita tržeb – ROS**

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku vytvářet zisk při daných tržbách. Stanovuje jaký je zisk z každé 1 Kč tržeb.

$$(5) \quad ROS = \frac{EAT}{T}$$

T – tržby

Pokud je hodnota ukazatele ROS vysoká znamená to, že vyrábíme s vyšší cenou nebo nižšími náklady nebo vyrábíme v kombinaci obou možností. Doplnujícím ukazatelem k rentabilitě tržeb je rentabilita nákladů.

- **Rentabilita nákladů – ROC (return on costs)**

Tento ukazatel vyjadřuje velikost nákladů na 1 korunu tržeb. Čím je hodnota ukazatele ROC nižší, tím lépe podnik hospodaří.

$$(6) \quad ROC = 1 - \frac{EAT}{T}$$

$$(7) \quad ROC = \frac{N}{T}$$

N - náklady

2.6.2.2 Ukazatelé aktivity

Jedná se o ukazatele typu rychlost obratu nebo doba obratu. Nejčastěji se sleduje obrat zásob, pohledávek, stálých aktiv (popř. celkových aktiv) a závazků.

Doba obratu říká – jak dlouho trvá jedna obrátka tj. průměrná doba, za kterou projde určitá část aktiv všemi stádii koloběhu.

Obrátka (tj. rychlost obratu) říká – kolikrát se obrátí každý z jednotlivých druhů majetku za určitý časový interval.

- **Doba obratu stálých aktiv**

Podává informaci o době, za níž dojde k obratu stálých aktiv ve vztahu k tržbám. Čím je ukazatel nižší, tím lépe pro podnik.

$$(8) \quad DO \text{ stálých aktiv} = \frac{\text{Stálá Aktiva}}{T} * 360$$

- **Doba obratu zásob**

Tato doba vymezuje jak dlouho jsou zásoby vázány v podnikání. Ukazatel určuje průměrný časový interval jež zásoby „stráví“ v podniku do doby prodeje nebo do doby jejich spotřeby. Čím kratší doba, tím lépe.

$$(9) \quad DO \text{ zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{T} * 360$$

- **Doba obratu pohledávek**

Tato doba vypovídá o tom, kolik dní je kapitál vázán ve formě pohledávek a za jak dlouho budou tyto pohledávky v průměru splaceny. Výsledek by měl být shodný s dobou splatnosti. A navíc by dle pravidla solventnosti měla být doba obratu pohledávek vždy kratší, než doba splatnosti (obratu) závazků.

$$(10) \quad DO \text{ pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{T} * 360$$

- **Doba obratu (splatnosti) krátkodobých závazků**

Tento ukazatel stanovuje ve dnech dobu, která v průměru uplyne mezi nákupem zásob a jejich úhradou, tj. počet dní, na které nám dodavatelé poskytnou obchodní úvěr. Čím je tato doba delší, tím lépe pro podnik.

$$(11) \quad DO \text{ kr. závazků} = \frac{kr. Závazky}{T} * 360$$

2.6.2.3 Ukazatelé zadluženosti (finanční stability)

Pojem zadluženost vyjadřuje fakt, že společnost používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje, přičemž používání cizích zdrojů ovlivňuje jak výnosnost kapitálu akcionářů, tak riziko.

- **Ukazatel podílu vlastních zdrojů na aktivech**

Tento ukazatel charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu, tj. do jaké míry je podnik schopen krýt vlastní majetek vlastními zdroji. Čím vyšší je tato hodnota, tím je podnik silnější. Příliš vysoká hodnota však může signalizovat pokles výnosnosti vložených prostředků. Optimální hodnota je 40 – 50%.

$$(12) \quad Podíl \text{ vlastních zdrojů na aktivech} = \frac{VK}{Aktiva} * 100$$

- **Ukazatel celkové zadluženosti – věřitelské riziko**

Ukazatel vypovídá o tom, v jakém rozsahu je majetek kryt z vlastních zdrojů. Informuje nás o podílu cizích zdrojů na krytí celkových aktiv, tj. o výši zadluženosti firmy. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je firma více závislá na financování z cizích zdrojů a její finanční stabilita se tak snižuje.

Stanovuje kolik korun cizích zdrojů připadá na 1 Kč majetku firmy. Optimální je 30 – 50%.

$$(13) \quad Celková \text{ zadluženost} = \frac{CZ}{Aktiva} * 100$$

CZ – cizí zdroje

- **Ukazatel zadluženosti vlastních zdrojů**

Vyjadřuje výši dluhu připadající na 1 Kč vlastního kapitálu. Úzce navazuje na předchozí dva poměrové ukazatele a poskytuje celkovou orientaci jak o věřitelském riziku, tak o stabilitě firmy. Optimální hodnota je kolem 100%, vyšší hodnota je možná jen dočasně.

$$(14) \quad \boxed{\text{Zadluženost vlastních zdrojů} = \frac{CZ}{VK} * 100}$$

- **Finanční páka**

Při růstu cizího kapitálu nad vlastní kapitál může finanční páka zvyšovat ROE. Čím je tento ukazatel vyšší, tím více roste také rentabilita vlastního kapitálu.

$$(15) \quad \boxed{\text{Finanční páka} = \frac{\text{Aktiva}}{VK}}$$

2.6.2.4 Ukazatelé likvidity

Jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku v podmínkách trhu je trvalá platební schopnost. Pravděpodobnost jejího zachování je součástí globální charakteristiky finančního zdraví podniku.

V souvislosti s platební schopností je možné setkat se s následujícími pojmy (Valach a kol., 2000, str. 108):

- „*Solventnost* – je obecná schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků.
- *Likvidita* – je momentální schopnost uhradit splatné závazky. Je měřítkem krátkodobé nebo okamžité solventnosti.
- *Likvidnost* – je jednou z charakteristik konkrétního druhu majetku. Označuje míru obtížnosti transformovat majetek do hotovostní formy.“

- **Běžná likvidita – BL**

Poměřuje objem oběžných aktiv jako potenciálních peněz s objemem závazků, které je nutno splatit v blízké budoucnosti. Hlavní stabilita spočívá v tom, že ne všechna oběžná aktiva jsou stejně likvidní a některá jsou dokonce na peníze nepřeměnitelná. Optimálně 150 – 200%.

$$(16) \quad \boxed{\text{Běžná likvidita} = \frac{OA}{kr.Závazky} * 100}$$

OA – oběžná aktiva

- **Pohotová likvidita – PL**

Ukazatel odděluje od oběžných aktiv zásoby a ponechává tak více likvidních prostředků tj. hotovost v pokladně, peníze na bankovních účtech, krátkodobé cenné papíry, krátkodobé pohledávky očištěné od těžko vymahatelných a pochybných.

Vyjadřuje do jaké míry jsme schopni uhradit krátkodobý cizí kapitál z likvidních prostředků. Optimální hodnota je 100 – 150%.

$$(17) \quad \boxed{\text{Pohotová likvidita} = \frac{OA - Zásoby}{kr.Závazky} * 100}$$

- **Okamžitá likvidita – OL**

Udává do jaké míry jsme schopni okamžitě hradit své závazky. Je to podíl peněžních prostředků včetně krátkodobých cenných papírů a šeků ke krátkodobým závazkům. Optimální stav je kolem 90 – 100%.

$$(18) \quad \boxed{\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{kr.Závazky} * 100}$$

2.6.3 Způsoby srovnávání výsledků finanční analýzy

Vzhledem k tomu, že absolutní hodnoty, které dostaneme při realizaci finanční analýzy nemají samy o sobě žádnou vypovídací schopnost, je nezbytné je srovnávat s jinými dostupnými údaji a hodnotami. Srovnávání může probíhat 4. základními způsoby:

- *Srovnávání v čase* – aktuální hodnoty se snažíme srovnávat s těmi, které byly zjištěny v předchozích letech.
- *Srovnávání v prostoru* – jedná se o tzv. benchmarking kdy srovnáváme výsledky naší firmy s výsledky ostatních firem v daném oboru či odvětví.
- *Srovnávání s plánem* – srovnáváme skutečné reálné výsledky s těmi, které jsou zakotveny v plánu a zjišťujeme případné odchylky.
- Srovnávání na základě expertních zkušeností (tj. odborných odhadů).

3 Charakteristika a analýza podniku

3.1 Charakteristika podniku

3.1.1 Základní údaje o společnosti

Jelikož si společnost XY přála zůstat v anonymitě, nejsou základní údaje k dispozici.

3.1.2 Profil společnosti

Společnost XY, spol. s r.o. byla založena v Ostravě v červnu roku 1991. Od jejího založení se společnost dynamicky rozvíjela a vybudovala si silné postavení na trhu.

Mezi služby které společnost poskytuje patří:

- velkoformátové skenování, kopírování a tisk,
- tvorba 3D modelů.

Tyto služby však nejsou jedinou činností, které společnost XY poskytuje neboť je zároveň také autorizovaným distributorem:

- velkoformátových skenerů CONTEX
- velkoformátových stolních a knižních skenerů ProServ
- 3D tiskáren Z Corporation.

U všech produktů, které firma XY distribuuje, zajišťuje také odborný servis ve spolupráci se zkušenými techniky, kteří jsou vyškoleni přímo u výrobců a neustále se v této oblasti vzdělávají.

Portfolio společnosti XY tvoří v současné době 4 základní pilíře:

a) Geografické informační systémy zahrnující služby a dodávky ve formě:

- sběr geodat (grafické a popisné složky),
- zpracování dat (georeferencování, propojování, převody)
- vývoj aplikačního GIS SW
- tvorba GIS scénářů (implementace dat do aplikačního SW, tvorba legend)
- zákaznická podpora (instalace u zákazníka, konzultace, hot line)

b) Dodávky skenovacích technologií:

- velkoformátových barevných skenerů průtahových
- velkoformátových barevných skenerů stolových
- robotických knižních skenerů

c) Služby velkoformátového skenování, kopírování a tisku.

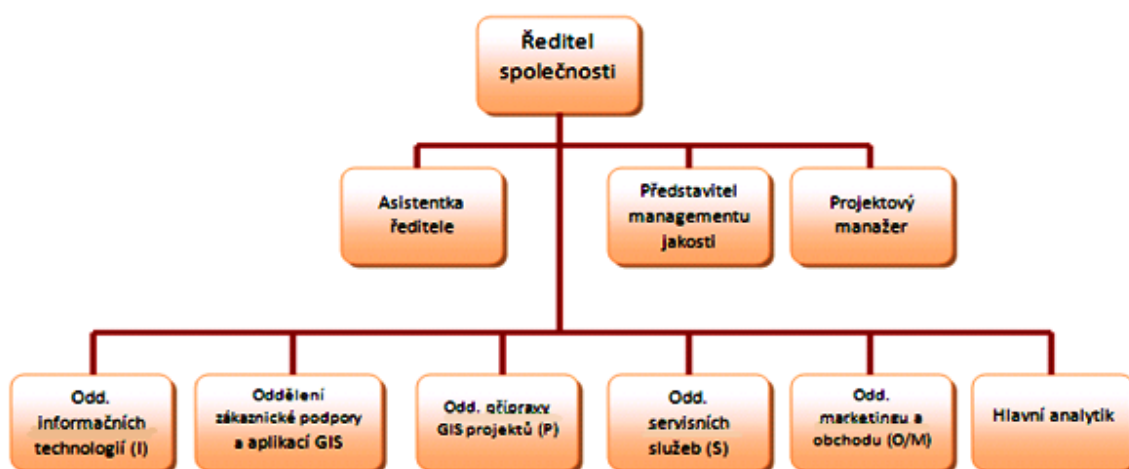
d) Služby 3D tisku.

3.1.3 Předmět podnikání

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.
- Jiné činnosti spojené se zpracováním dat.
- Automatizované zpracování dat
- Zprostředkování obchodu.

3.1.4 Organizační struktura

Obr. č.3.1.: Základní organizační struktura společnosti XY



Zdroj: Interní zdroje společnosti XY

Funkční organizační struktura společnosti XY se nachází v příloze č. 5.

3.1.5 Politika jakosti

„Jakost (kvalita) je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“ (Nenadál J. a kol., 2008, str. 13).

Vedení společnosti XY si velmi dobře uvědomuje, že v současné době má politika jakosti významný vliv na úspěch v podnikání. Z tohoto důvodu vyhlásil ředitel společnosti XY **politiku jakosti**, jejímž hlavním cílem je: dosahovat vysoké spokojenosti u zákazníků ve všech předmětech činnosti, zlepšit výsledky systému řízení jakosti a neustále zvyšovat konkurenceschopnost na trhu.

O tom, že společnost XY velmi dbá na kvalitu výrobků a služeb které nabízí svědčí i fakt, že je držitelem certifikátu **ISO 9001**, v jehož rámci má certifikované následující procesy:

- příprava, zpracování a vydávání dat,
- tvorba GIS,
- prodej software,
- vývoj software,
- velkoformátové skenování, kopírování a tisk,
- distribuce, prodej a autorizovaný servis velkoformátových skenerů a 3D tiskáren,
- 3D modelování.

3.1.6 Vize, poslání a cíle podniku

3.1.6.1 Podniková vize

Podniková vize je jakousi formulací perspektivní orientace a hlavních cílů podniku pro časový horizont 10 a více let, avšak pouze načrtává představu o budoucím vývoji a postavení podniku. Jedná se o myšlenky, které předbíhají svou dobu, a které musí mít motivující charakter (Lednický, 2003).

Úspěšnost každé firmy závisí na spokojenosti zákazníků. Pokud nejsou zákazníci spokojeni s produkty či službami, které společnost nabízí, budou svou poptávku orientovat ke konkurenčním firmám. Tento fakt si představitelé společnosti XY uvědomovali již v začátcích svého podnikání, a proto je jednou ze základních vizí společnosti XY

spokojený zákazník, který bude rád a opakovaně využívat produkty či služby společnosti a zároveň který bude šířit dobré jméno firmy.

Již na začátku činnosti byla stanovena základní vize společnosti XY kterou je **dodávat ucelená řešení v oblasti geografických informačních systémů (GIS).**

3.1.6.2 Poslání podniku

Poslání podniku je soustředěné na současnost, ale musí být také propojeno na budoucnost, a proto se dá říci, že poslání podniku vychází z jeho vizí. Poslání podniku vyjadřuje jak by měl být podnik chápán veřejností na základě přání vedení společnosti (Lednický, 2003).

Základním posláním společnosti XY je i **nadále usilovat o segment krajských úřadů, dalších subjektů státní správy, dalších subjektů v rezortu hornictví a teplárenství.**

V oblasti distribuce a prodeje skenovacích technologií bude společnost XY směřovat své aktivity do udržení a získání trhu v oblasti státní správy, reprografických center, knihovnictví a archivnictví.

3.1.6.3 Cíle podniku

Cíl podniku je určitý konkrétní stav, pro jehož dosažení je vymezen určitý časový horizont. Strategické cíle podniku by měly být SMART tzn. že by měly být (Lednický, 2003):

S – specific = specifické,

M – measurable = měřitelné,

A – agreed = akceptované,

R – realistic = reálné,

T – trackable = termínované.

Střednědobým cílem společnosti XY je upevňovat a rozvíjet svou pozici na trhu především v oblasti GIS a prodeje skenovacích technologií.

Cílem je rovněž získat další zákazníky měst a obcí se zaměřením na mikroregiony kraje Moravskoslezského, Olomouckého a Zlínského.

Tyto cíle chce společnost XY realizovat aniž by založila další pobočky.

3.2 Analýza makrookolí

3.2.1 Segmenty v makrookolí

- **Geografický segment**

Česká republika je stát, který leží ve střední Evropě, a který hraničí s: Německem, Polskem, Slovenskem a Rakouskem. Česká republika je rozdělená na 14 samosprávných krajů. Hlavním městem České Republiky je Praha a mezi další velká a významná města patří zejména Brno a Ostrava. Česká Republika zaujímá rozlohu 78 867 km² a čítá cca 10 526 685 obyvatel.

Česká republika leží z fyzicko-geografického hlediska na rozhraní dvou horských soustav – Česká vysočina a Západní Karpaty (Beskydy). Z pohledu vodstva prochází českým územím hlavní evropské rozvodí, které odděluje úmoří Severního, Baltského a Černého moře.

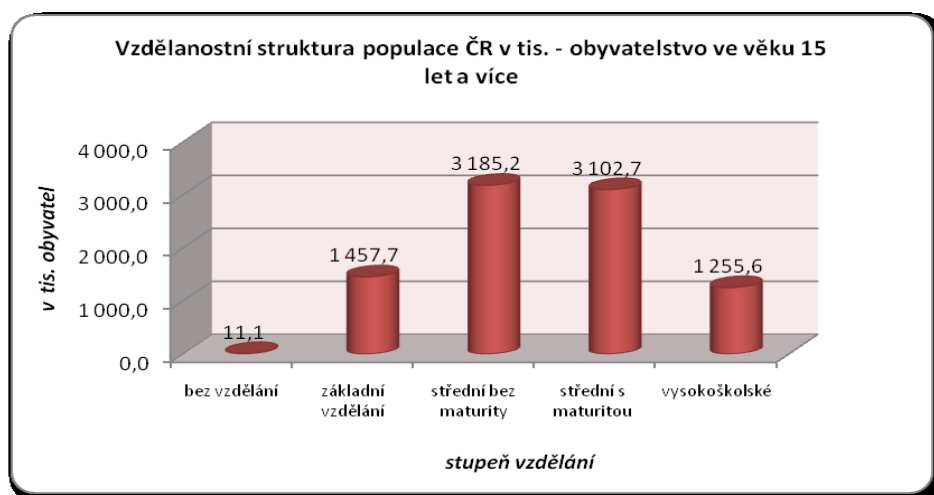
Společnost XY má své sídlo ve třetím největším městě České Republiky, kterým je Ostrava. Díky tomu, že je společnost XY situovaná ve velkém městě, má zde dostatek příležitostí pro svou podnikatelskou činnost. Zároveň je zde rozsáhlejší segment zákazníků než by byl v malém městě, což na podnikání opět působí pozitivně.

Velké město však znamená zároveň velkou konkurenci s níž se společnost XY musí vyrovnat. Vzhledem k výsledkům hospodaření (viz. kapitola 3.4.) můžu konstatovat, že společnost má své místo na trhu, které je stabilní již několik let.

- **Sociální segment**

Úroveň vzdělání má nezaměnitelnou roli při vymezování charakteristiky každého státu. V České Republice má alespoň základní vzdělání (z osob starších 15 let) cca 9 001,2 tis. obyvatel. V Moravskoslezském kraji toto číslo činí 1 064,3 tis. obyvatel, což je 11,82% z obyvatel ČR, kteří mají alespoň základní vzdělání. Vysokoškolsky vzdělaných jedinců je v České republice 1 255,6 tis. a z toho je 10,64% v Moravskoslezském kraji. Další údaje viz. graf číslo 3.1. a 3.2.

Graf č.3.1.: Vzdělanostní struktura populace v ČR



Zdroj: Český statistický úřad

Graf č.3.2.: Vzdělanostní struktura populace v Moravskoslezském kraji



Zdroj: Český statistický úřad

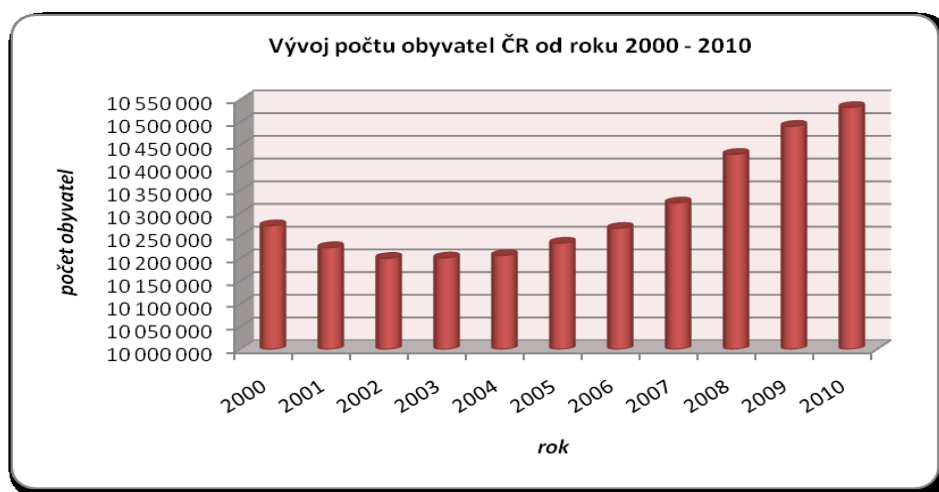
Vzdělání zaměstnanců je velmi důležité pro úspěch každé firmy. Ve společnosti XY je převážná většina zaměstnanců (17 z 27) vysokoškolsky vzdělaná a jsou odborníky ve svém oboru. Zaměstnanci, kteří nejsou vysokoškolsky vzdělaní však mají dostatečnou kvalifikaci a praxi pro svou práci. Kvalifikace a vědomosti zaměstnanců se zvyšují průběžně, mimo jiné také prostřednictvím vzdělávacího programu viz. kapitola 3.3.1. a dále lidské zdroje.

V Ostravě se nachází hned několik vysokých škol a jak napovídá trend z grafu č. 3.2., v případě potřeby by vedení společnosti nemělo mít problém najít potřebně vzdělané a kvalifikované zaměstnance. Společnost však v současnosti žádné nové zaměstnance nehledá, a celkově je fluktuace zaměstnanců ve společnosti velmi malá (průměrný počet odpracovaných let na zaměstnance činí 12 let).

- **Demografický segment**

Ostrava je metropolí Moravskoslezského kraje. Rozlohou i počtem obyvatel je třetím největším městem České republiky. Struktura obyvatelstva je tvořena menšinami. Můžeme se zde setkat s českou, moravskou, slezskou, slovenskou, romskou, polskou, německou, ukrajinskou a nebo vietnamskou národností. Počet obyvatel činil k 1.1. 2011 – 310 464 obyvatel a rozloha Ostravy činí 214 km².

Graf č.3.3.: Vývoj počtu obyvatel v ČR od roku 2000 – 2010



Zdroj: Český statistický úřad

Jak ukazuje graf č. 3.3., počet obyvatel v ČR od roku 2004 roste. V roce 2010 činil počet obyvatel ČR - 10 532 770 obyvatel. Z tohoto počtu činí ženy cca 50,92% a muži 49,08%. Co se týká věkové struktury obyvatel ČR, tu znázorňuje graf číslo 3.4.

Graf č.3.4.: Věková struktura obyvatel ČR



Zdroj: Český statistický úřad

Jak je vidět z grafu č.3.4., nejvíce populace se nachází ve věkové kategorii 30 – 34 let, zatímco nejmenší zastoupení je pochopitelně ve věkové kategorii 95 + let.

Ve společnosti XY činí průměrný věk zaměstnanců 44 let.

Co se týká nezaměstnanosti v České republice je situace taková, že k 28.2.2011 evidovaly úřady práce celkem 566 896 uchazečů o zaměstnání (tj. celková nezaměstnanost). Tento počet však oproti únoru předchozího roku klesl o 16 239 os. Míra nezaměstnanosti činila celkem v Moravskoslezském kraji v roce 2010 - 12,36% což ukazuje nepatrné zhoršení proti předešlému roku.

- **Politický a právní segment**

Česká republika je zastupitelská demokracie, kde hlavní výkonnou mocí disponuje prezident spolu s vládou. Vláda je zde vrcholným orgánem výkonné moci a je odpovědná poslanecké sněmovně. Hlavou státu je prezident, který je volen každých pět let oběma komorami parlamentu. Demokratický stát – ČR, je založen na úctě k právům a svobodám člověka a občana.

Parlament České republiky je dvoukomorový (poslanecká sněmovna + senát). Do Poslanecké sněmovny je voleno 200 poslanců každé 4 roky. Jednou za dva roky se prostřednictvím voleb obměňuje třetina senátorů, přičemž jejich celkový počet činí 81 senátorů.

V současné době je politická situace v České republice stabilní, což by mělo pozitivně působit na případné zahraniční investory.

- **Ekonomický segment vnějšího prostředí**

Zkoumání daňové agendy a daňové zátěže je pro podnikatele důležitým aspektem při hodnocení podmínek pro podnikání v daném státě, neboť nízké a jednoduché daně pomáhají podnikání a nastavení daňového systému má významný vliv na podnikatelský život v zemi.

Na základě studie Světové banky „Paying Taxes 2010“, kde bylo hodnoceno 183 světových ekonomik a to dle třech kritérií – daňového zatížení, časové náročnosti a počtu plateb bylo zjištěno, že výsledky nejsou pro Českou republiku vůbec příznivé.

Daňové zatížení - měří se podílem z obchodního zisku společnosti, započítávají se všechny placené daně.

Časová náročnost - měří se kolik času zabere společnosti vyplnění všech dokumentů a splnění všech daňových povinností (čím kratší doba, tím lépe).

Počet plateb - uvádí, kolik různých daní musí středně velká společnost během roku zaplatit (čím méně, tím lépe).

Tab.č.3.1.: Výsledky studie Paying Taxe 2010 pro ČR

Faktor	Umístění ČR
Daňové zatížení	122.
Časová náročnost	171.
Počet plateb	37.
Celkové umístění	121.

Zdroj: www.doingbusiness.org

I přesto, že je daňová zátěž v ČR podle výsledků studie Paing Taxe 2010 nemalá, společnost XY dokáže úspěšně hospodařit i v podmínkách daného daňového systému. V období 2007 až 2009 dosahovala společnost vždy kladného hospodářského výsledku (viz. příloha č. 9).

- **Technologický segment**

Aby společnost dokázala neustále konkurovat na daném trhu je nezbytně nutné, aby sledovala jaké technické novinky se objevují na trzích a jaké jsou normy a inovace.

V posledních letech se stal fenoménem internet a veškeré služby jež jsou s ním spojeny. Dnes má již většina společností založené své stránky na internetu, kde prezentují

svou nabídku produktů či služeb a řada společností využívá také možnosti e-shopů. Za poslední 2 roky se velmi rozšířila sociální síť zvaná Facebook, na níž si firmy zakládají své profily jejichž prostřednictvím se dostávají do povědomí mnoha lidí a lákají své potenciální zákazníky.

Velmi výrazně se také propojily telekomunikační služby s IT, což pomohlo synchronizovat a zjednodušit řadu činností.

Tím, že je Česká republika členem Evropské unie, musí podnikatelé, zejména ti, jež chtějí expandovat na zahraniční trhy, sledovat veškeré evropské normy a tyto dodržovat. Společnosti by se měly zajímat také o politiku jakosti. V současné době každá velká a prosperující firma dbá na to, aby byla držitelem např. certifikátu norem ISO.

O tom, že společnost XY vnímá trendy, které se odehrávají v technologickém segmentu svědčí také fakt, že je držitelem normy ISO 9001 na základě níž má certifikovanou celou řadu procesů (viz. kapitola 3.1.5.).

V dubnu roku 2011 se zástupci společnosti XY zúčastnili prestižní konference s názvem Internet ve státní správě a samosprávě (ISSS) v Hradci Králové. Mimo jiné se zde účastnili přednášek, jejichž obsah se týkal zejména strategie rozvoje e-governmentu v ČR, komunikační infrastruktury veřejné správy, geoinformační politiky státu, digitalizace a archivace dokumentů apod. Aktivní účast zástupců společnosti na takto zaměřených akcích jen potvrzuje, že představitelé společnosti velmi aktivně sledují trendy tohoto odvětví.

Vedení společnosti XY si také uvědomuje nezbytnost prezentovat se prostřednictvím internetu. Společnost má své webové stránky, z nichž se čtenatel může dozvědět např. kdy firma vznikla, čím se zabývá, jaké produkty a služby nabízí apod. Stránky jsou pravidelně aktualizovány.

- **Ekologický segment**

Podnikatelská veřejnost působí v nemalé míře na životní prostředí v České republice, respektive v celé Evropě. Pro období 2001-2010 byl stanoven Akční plán EU pro životní prostředí jehož hlavní myšlenkou bylo, že **podnikání musí probíhat ekologicky účinnějším způsobem**.

V současné době je nezbytné, aby firmy dbaly na životní prostředí a snažily se ho chránit. Například mohou používat šetrnější výrobní technologie, lépe nakládat s odpady popř. se mohou podílet na ekologických projektech.

V současné době je trendem v ČR zdravý životní styl. Spotřebitelé mají možnost zakupovat výrobky označené ekoznačkou ČR – Ekologicky šetrný výrobek. Tato značka dává spotřebitelům možnost dobrovolně při nákupu preferovat výrobky zohledňující požadavky ochrany životního prostředí a trvale udržitelného rozvoje.

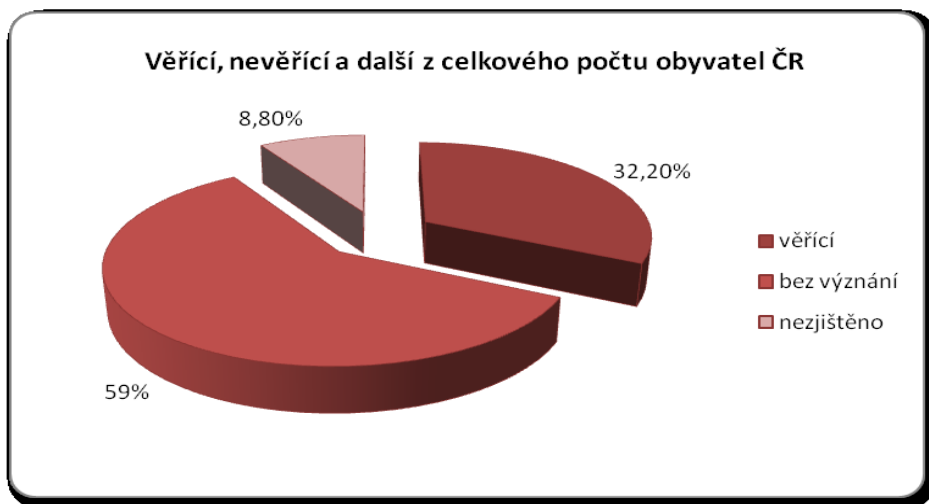
S ekologií souvisí také jakost, zejména dodržování norem ISO. Zde společnost XY plně dbá na kvalitu svých výrobků a služeb což potvrzuje také skutečnost, že je držitelem normy ISO 9001. Od roku 2005 byl ve společnosti zaveden také systém managementu kvality dle certifikátu ISO 9001.



- **Kulturně historický segment**

V tomto prostředí hraje důležitou roli zejména náboženství, které často ovlivňuje chování obyvatelstva.

Graf č.3.5.: Podíl věřících, nevěřících a nezjištěných obyvatel ČR



Zdroj: Český statistický úřad

Jak ukazuje graf č. 3.5., téměř 60% obyvatel ČR je bez náboženského vyznání. Podrobné složení obyvatelstva podle náboženského vyznání viz. příloha č. 6.

3.3 Analýza mikrookolí

3.3.1 Nejvýznamnější činitelé v mikrookolí společnosti XY

- **Společnost**

Každé vedení společnosti by si mělo uvědomit, jak je důležitá provázanost a kooperace mezi jednotlivými odděleními společnosti. Tento fakt vnímá také vedení společnosti XY, které klade důraz na propojení jednotlivých oddělení. Vnitřní prostředí společnosti XY je tvořeno: oddělením informačních technologií (I), oddělením zákaznické podpory a aplikací GIS (Z), oddělením přípravy GIS projektů (P), oddělením servisních služeb (S), oddělením marketingu a obchodu (O/M) a hlavním analytikem. O úroveň výše se nachází: projektový manažer, představitel managementu jakosti a administrativní hledisko zastává asistentka ředitele. Všechny tyto 3 články jsou napojeny jak na samotného ředitele společnosti, tak také na jednotlivá oddělení (viz. obr. č. 3.1.).

Ve společnosti XY jsou dobře organizována nejen jednotlivá oddělení, ale jsou zde také kvalitně propojeny jednotlivé procesy, které ve společnosti probíhají. Tyto procesy zachycuje Schéma procesů viz. příloha č. 7.

- **Dodavatelé**

Od roku 1995 je společnost XY autorizovaným distributorem velkoformátových skenerů CONTEX, kde získala ocenění Nejlepší distributor roku 2005.

Od roku 2006 je společnost XY autorizovaným distributorem knižních a stolních velkoformátových skenerů ProServ.

Společnost se snaží neustále zlepšovat a rozšiřovat nabídku svých produktů o čemž svědčí také fakt., že rozšířila své nabídkové portfolio o produkty největšího producenta robotických skenerů KIRTAS.

Jak tedy vyplývá z výše uvedeného, mezi hlavní dodavatele společnosti XY patří firma: ProServ, Contex a Kirtas.



- **Lidské zdroje v organizaci**

Ve společnosti XY pracuje 27 zaměstnanců včetně ředitele společnosti. Průměrný věk zaměstnanců činí 44 let, průměrný počet odpracovaných let připadajících na jednoho zaměstnance je 12 let a z 27 zaměstnanců je 17 vysokoškolsky vzdělaných (tj. 63% všech zaměstnanců). Společnost XY zaměstnává také zaměstnance se změněnou pracovní schopností, kterých je ve společnosti celkem 5. Podrobnější údaje jsou k dispozici v příloze č. 8.

Vedení společnosti si uvědomuje, že je důležité a v současné době také nezbytné, průběžné vzdělávání zaměstnanců. Ve společnosti XY je realizován Projekt OP LZZ – Podporujeme Vaši budoucnost.



Projekt s názvem - Posílení adaptability a konkurenceschopnosti zaměstnanců XY, spol. s r.o. prostřednictvím efektivního vzdělávání, byl zahájen 15.1.2010 a ukončen má být k 14.1.2012.

Hlavním cílem projektu je zvýšit adaptabilitu zaměstnanců a konkurenceschopnost společnosti prostřednictvím zvyšování odborných znalostí zaměstnanců a zlepšením jejich dovedností a kompetencí.

Vytyčených cílů chce společnost dosáhnout osobní účastní zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách realizovaných moderními výukovými metodami a vzděláváním formou firemních seminářů s využitím b-learningu.

- **Marketingový zprostředkovatelé**

Hledisko marketingu mají ve společnosti XY na starost následující marketingový zprostředkovatelé:

CMYK, s.r.o. – corporate design, grafické návrhy

SOVANET – firemní www, optimalizace ve vyhledávacích

- **Zákazníci**

Společnost XY podrobně sleduje trh svých zákazníků. Zákazníci společnosti XY jsou rozděleni do 4 hlavních segmentů, a to podle toho, jaký produkt či službu poptávají. Segmenty zákazníků společnosti XY zachycuje tabulka č. 3.2.

Tab.č.3.2.: Segmenty zákazníků společnosti XY dle poptávaných výrobků či služeb

Produkt / Služba	Zákazník
Geografické informační systémy	Samosprávy měst a obcí, Státní správa, Průmysl, Reality
Skenery	Státní správa, Samosprávy měst a obcí, Geodetické firmy, Průmysl
Služby velkoformátového barevného skenování, kopírování a tisku	Univerzity, Nemocnice, Archívy, Občané
Služby 3D tisku	Modeláři, Designéři, Občané

Zdroj: Interní zdroje společnosti XY

- **Konkurenti**

Společnost XY působí zejména v Moravskoslezském kraji. Společnost v současné době tvoří následující 4 pilíře (viz. kapitola 3.1.2.):

- a) Geografické informační systémy
- b) Dodávky skenovacích technologií
- c) Služby velkoformátového skenování, kopírování a tisku
- d) Služby 3D tisku.

Geografické informační systémy

Co se týká geografických informačních systémů, které jsou hlavním zaměřením společnosti XY, má společnost XY v Moravskoslezském kraji hned několik konkurentů. Mezi hlavní konkurenty společnosti XY patří v Moravskoslezském kraji, v oblasti geografických informačních systémů, následující:

R&M GEODATA s.r.o.

Sídlo společnosti: Vítkovická 2, Moravská Ostrava

Činnost společnosti: Společnost se specializuje na sběr a zpracování dat pro geografické informační systémy správců sítí, měst a obcí. Zajišťuje digitální zpracování jak grafických, tak popisných informací. V oblasti digitálního mapování zajišťuje vyhotovení technických map a závodů, účelové mapy polohopisu a výškopisu pro projekční činnosti, zaměření inženýrských sítí, ortofotomapy, vektorové a rastrové mapy. U větších územních celků zpracovává data s výstupem pro 3D včetně vizualizace.

Rok založení společnosti: 1996

T-Mapy, spol. s.r.o.

Sídlo společnosti: Vědecko-technologický park Ostrava, a. s., Technologická 372/2, 708 00 Ostrava – Pustkovec

Činnost společnosti: Společnost se zaměřuje na poskytování komplexních služeb v oblasti informačních a geoinformačních technologií. Od konce roku 2000 je firma oficiálním vývojářem firmy ESRI – ESRI developer pro produkty ArcIMS a ArcInfo. Od roku 2003 spojením tří dlouhodobě ekonomicky stabilních subjektů vznikl na českém trhu informačních technologií nejsilnější podnikatelský subjekt v ČR, který buduje a vyvíjí geografické informační systémy na technologiích americké společnosti ESRI.

Rok založení společnosti: 1992

ArteGIS CZ s.r.o.

Sídlo společnosti: Pohraniční 52/23, 703 00 Ostrava-Vítkovice

Činnost společnosti: Společnost nabízí komplexní řešení geografický informačních systémů od analýzy a návrhu systému, řešení specifické funkčnosti, pořízení a zpracování dat, až po implementaci, školení, hostování a technickou podporu.

Rok založení společnosti: 2006

Elvac Solutions s.r.o.

Sídlo společnosti: Hasičská 53, 700 30 Ostrava – Hrabůvka

Činnost společnosti: Společnost nabízí komplexní řešení geografických informačních systémů. Tyto systémy jsou vyvíjeny a provozovány v rámci pokročilé GIS platformy.

Rok založení společnosti: 2005

GISOFT, v.o.s.

Sídlo společnosti: Opava, Masarykova 39, 746 01

Činnost společnosti: Společnost poskytuje implementaci (geo)grafických informačních systémů, projekčních systémů, systémů pro správu technické dokumentace a technologických linek CAD. Dále nabízí konzultace v oblasti výběru a nasazování typových aplikací a systémů (GIS a CAD)

Rok založení společnosti: 1995

MapSteel s.r.o.

Sídlo společnosti: Radniční 1245 , 738 01 Frýdek-Místek

Činnost společnosti: Společnost se zabývá řadou činností mezi něž patří také digitalizace mapových podkladů v prostředí GIS a implementace GIS pro využití v provozní praxi, aplikace na míru, úprava dat pro použití v PDA, GPS apod.

Rok založení společnosti: 2007

Ing. Michal Popiolek

Sídlo FO: Orlovská 963, 735 32 Rychvald

Činnost FO: Provádí GIS analýzy, zpracování dat či internetové aplikace a stránky. Poskytuje poradenství a konzultace v oblasti návrhu a implementace GIS.

Jak můžeme vidět, všechny výše uvedené společnosti vznikly později než společnost XY. V tom může spočívat silná stránka společnosti XY, neboť si stihla získat klientelu v době, kdy konkurence nebyla tak velká a díky kvalitnímu poskytování svých služeb a produktů si vybudovala dobré jméno a zákazníci rádi a opakovaně využívají služby této společnosti.

Společnost XY má výhodu také v tom, že poskytuje komplexní služby v oblasti geografických informačních systémů. Řada konkurenčních firem sice nabízí služby týkající se této oblasti, nikoliv však v takovém rozsahu jako společnost XY.

Společnost XY hodlá expandovat také do Olomouckého a Zlínského kraje. Zde se setká s konkurenčními firmami, které mají již zaběhlé jméno v těchto lokalitách.

Olomoucký kraj

Jako konkurenci v oblasti geografických informačních systémů je zde možno brát společnost – SProjekt se sídlem v Hranicích, a také se touto činností zabývá Karel Dohnal se sídlem v Horních Moštěnicích.

Zlínský kraj

Zde je konkurence v oblasti geografických informačních systémů rozsáhlejší a patří do ní - GISarch studio, s.r.o., které sídlí v Luhačovicích, Digital GIS, s.r.o. se sídlem v Uherském Hradišti a společnost HD Geo, s.r.o., která sídlí ve Slavičíně.

Služby velkoformátového skenování, kopírování a tisku

Tyto služby poskytuje v Moravskoslezském kraji také společnost *Kopír centrum Opava – copy centrum Opava*.

Služby 3D tisku

Tabulka číslo 3.3. zachycuje konkurenční společnosti nacházející se v Moravskoslezském kraji které tak, jako společnost XY, poskytují tvorbu 3D modelů a služby 3D tisku.

Tab.č.3.3.: Konkurence společnosti XY v Moravskoslezském kraji v oblasti 3D modelů a 3D tisku

Název organizace/ Fyzické osoby	Sídlo organizace
Digital Reality Studios, s.r.o.	Ostrava
Protocom s.r.o. - office	Ostrava
Filip Záruba	Ostrava
Studio Malda	Frýdek Místek
Jiří Bílek	Nový Jičín

Zdroj: Internetová databáze firem v Moravskoslezském kraji – www.firmy.cz

Distribuce a prodej velkoformátových skenerů

I v této oblasti má společnost XY řadu konkurentů, a proto je velmi důležitá správná propagace.

Společnost XY má kvalitně zpracované webové stránky, kde si potenciální zákazníci mohou vybrat z přehledné nabídky produktů. Na rozdíl od konkurenčních prodejců a distributorů této techniky (viz. kapitola 3.3.1. a dále dodavatelé), jsou stránky pravidelně aktualizovány a každý návštěvník těchto stránek zde najde také podrobné informace o jednotlivých produktech. Vedení společnosti v době konkurenčního boje tzv. „neusíná na vavřínech“ a snaží se rozšiřovat svůj prodejní sortiment tak, aby mohl přilákat více zákazníků.

Oproti konkurenci má společnost XY dále náskok v tom, že u všech produktů, které distribuuje, poskytuje také odborný servis.

3.4 Finanční analýza společnosti XY

Finanční výkazy společnosti XY z nichž vychází následující propočty a další podrobné údaje (tabulky a grafy) jsou k dispozici v příloze č. 9.

3.4.1 Ukazatelé rentability společnosti XY

- **Rentabilita celkového a vlastního kapitálu**

Tab.č.3.4.: Vývoj ukazatele ROA a ROE v %

Ukazatel	2007	2008	2009
ROA	1,06	6,51	3,50
ROE	2,91	21,68	7,75

Zdroj: Výkazy společnosti XY

Na rentabilitu celkového kapitálu (ROA) působí zejména vývoj rentability tržeb a obrát celkových aktiv. Jak ukazuje tabulka číslo 3.4., v roce 2008 rapidně vzrostla rentabilita celkového kapitálu (z 1,06% na 6,51%) a to zejména oproti předešlému roku. Tento fakt byl způsoben zejména vývojem výsledku hospodaření, který byl v roce 2008 téměř desetkrát vyšší než v roce 2007. V roce 2009 se ukazatel ROA snížil téměř o polovinu proti předešlému roku. Opět zde můžeme sledovat souvislost spolu s vývojem výsledku hospodaření, který se v roce 2009 snížil o více než polovinu proti roku 2008.

Vývoj rentability vlastního kapitálu (ROE) závisí mimo jiné také na míře zadluženosti (zadluženost vlastních zdrojů). Čím je míra zadluženosti nižší, tím je pochopitelně nižší také ukazatel ROE a naopak. Z tabulky č. 3.4. můžeme vidět, že v roce 2008 je ukazatel ROE vyšší proti roku 2007 i 2009. Tato situace adekvátně odpovídá vývoji zadluženosti vlastních zdrojů, kde zadluženost vlastních zdrojů rapidně vzrostla v roce 2008 viz. tabulka č. 3.7.

- **Rentabilita tržeb a nákladů**

Tab.č.3.5.: Vývoj ukazatele ROS a ROC v absolutní hodnotě

Ukazatel	2007	2008	2009
ROS	0,34	2,66	1,33
ROC	1	0,97	0,99

Zdroj: Výkazy společnosti XY

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje jakého zisku je podnik schopen dosáhnout při daných tržbách. Jak ukazuje tabulka č. 3.5., v roce 2008 činil zisk na jednu korunu tržeb 1,66 Kč a v roce 2009 byl tento zisk 0,33 Kč. Vzhledem k tomu že byl ukazatel ROS v roce 2008 vyšší oproti předešlému i následujícímu roku se dá předpokládat, že v letech 2007 a 2009 podnik XY prodával buď s vyššími náklady nebo za méně peněz.

S ukazatelem ROS souvisí také ukazatel rentability nákladů (ROC). Tento ukazatel udává velikost nákladů na 1 Kč tržeb. Jak ukazuje tabulka č. 3.5., nejhorší situace byla v roce 2007, kdy na 1 Kč tržeb připadla 1Kč nákladů, což se samozřejmě odrazilo ve výsledku hospodaření. V následujících letech se situace zlepšila, ale jen nepatrně.

3.4.2 Ukazatelé aktivity společnosti XY

Tab.č.3.6.: Vývoj ukazatelů aktivity ve dnech

Ukazatel	2007	2008	2009
DO stálých aktiv	7	3	2
DO pohledávek	77	153	145
DO kr. závazků	80	122	79

Zdroj: Výkazy společnosti XY

Jak ukazuje tabulka č. 3.6., doba obratu u stálých aktiv se od roku 2007 snižuje, což je pro podnik pozitivní..

U doby obratu pohledávek je opačný trend neboť se doba, kdy je kapitál vázán ve formě pohledávek, rok od roku prodlužovala. Podle pravidla solventnosti by doba obratu pohledávek měla být vždy kratší než doba splatnosti závazků. Jde o to, aby měl podnik v době, kdy je nucen hradit své závazky, dostatek finančních prostředků na jejich úhradu. Jak ukazuje tabulka č. 3.6., tato situace nastává pouze v roce 2007. Pokud by i nadále pokračoval tento trend, mohl by se podnik dostat do finančních potíží. V roce 2007 byla splatnost pohledávek přibližně kolem 2,5 měsíce, ale v letech 2008 a 2009 se prodloužila až na cca 5 měsíců. Podnik by se měl snažit, aby se termíny úhrady pohledávek co nejvíce přiblížily termínům splatnosti závazků.

Dobu obratu zásob nezahrnuji do výpočtů neboť v rozvaze společnosti XY tato položka nevykazuje žádnou hodnotu.

3.4.3 Ukazatelé zadluženosti společnosti XY

- Ukazatel – celkové zadluženosti, podílu vlastních zdrojů na aktivech, zadluženosti vlastních zdrojů

Tab.č.3.7.: Vývoj ukazatelů celkové zadluženosti, podílu vlastních zdrojů na aktivech, zadluženosti vlastních zdrojů v %

Ukazatel	2007	2008	2009
Celková zadluženost	70,34	75,46	51,45
Podíl vlastních zdrojů na aktivech	29,48	24,31	36,58
Zadluženost vlastních zdrojů	238,56	310,43	140,64

Zdroj: Výkazy společnosti XY

Ukazatel celkové zadluženosti nás informuje o tom, jak velký podíl cizích zdrojů kryje celková aktiva společnosti tzn. jak moc je firma zadlužená. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 30 – 50%. Jak můžeme vidět v tabulce č. 3.7., k doporučené hodnotě se společnost přiblížila až v roce 2009. Je to díky tomu, že v roce 2009 aktiva společnosti převyšovaly cizí zdroje téměř o polovinu. Avšak z přílohy č. 9 (ukazatelé zadluženosti) můžeme vidět, že nedošlo k významné změně u hodnoty celkových aktiv, ale že se proti roku 2008 rapidně snížila výše cizích zdrojů (z 11 843 tis. Kč na 5 925 tis. Kč).

Dlouhodobou finanční stabilitu podniku zachycuje ukazatel podílu vlastních zdrojů na aktivech. Tento ukazatel říká, do jaké míry je podnik schopen krýt vlastní majetek vlastními zdroji. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 40-50%. Tento ukazatel je ve všech letech, které zachycuje tabulka č. 3.7., nižší než je doporučená hodnota. Dalo by se říci, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím silnější je podnik. Na druhé straně však příliš vysoká hodnota může znamenat pokles výnosnosti vložených prostředků. Hodnoty společnosti jsou v tomto případě přijatelné.

Ukazatel zadluženosti vlastních zdrojů udává výši dluhu, která připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Podle údajů v tabulce č. 3.7., se tyto hodnoty nevyvíjí pro společnost XY moc pozitivně. Doporučená je hodnota kolem 100% a tuto hodnotu společnost během sledovaného období vždy překročila. V roce 2009 se však hodnota ukazatele zlepšila, a

pokud bude tento trend pokračovat, bude se výše dluhu, která případně na 1 Kč vlastního kapitálu snižovat, což je pro podnik žádoucí.

- **Finanční páka**

Pokud dojde k situaci, že cizí kapitál bude vyšší než vlastní kapitál, může finanční páka zvyšovat ROE. Čím je tento ukazatel vyšší, tím je vyšší také rentabilita vlastního kapitálu, která je zachycena v tabulce č. 3.4.

Tab.č.3.8.: Finanční páka v absolutní hodnotě

Položka	2007	2008	2009
Aktiva	9 904	15 694	11 516
Vlastní kapitál	2 920	3 815	4 213
Finanční páka	3,39	4,11	2,73

Zdroj: Výkazy společnosti XY

3.4.4 Ukazatelé likvidity společnosti XY

Tab.č.3.9.: Ukazatelé likvidity v %

Ukazatel	2007	2008	2009
Běžná likvidita	131,67	140,02	201,39
Okamžitá likvidita	35,36	14,45	17,92

Zdroj: Výkazy společnosti XY

Běžná likvidita udává jaký je poměr oběžných aktiv, která by mohla být použita v blízké budoucnosti na úhradu závazků. Ne všechna aktiva jsou stejně likvidní a některá dokonce mohou být nepřeměnitelná na peníze. Optimální hodnota se pohybuje mezi 150 – 200%. Jak je vidět z tabulky č. 3.9., běžná likvidita byla v letech 2007 a 2008 v normě, ale v roce 2009 se tato hodnota dostala přes 200%. Pokud budeme běžnou likviditu uvažovat v absolutní hodnotě znamená to, že je podnik schopen krýt své krátkodobé závazky svým oběžným majetkem 2,0139 krát (v roce 2009).

Co se týká okamžité likvidity, zde je doporučená hodnota 90-100%. Tabulka č. 3.9. však ukazuje, že okamžitá likvidita společnosti XY je kritická z hlediska solventnosti podniku. I když v roce 2008 vykazovala společnost nejlepší hospodářský výsledek, paradoxně je v tomto roce okamžitá likvidita nejvíce kritická. Je to dáno tím, že se ve

společnosti XY v roce 2008 zvýšily krátkodobé závazky o cca polovinu proti roku 2007 a 2009 a hodnota pohotových platebních prostředků se nijak významně v roce 2008 nezvýšila (v porovnání s rokem 2007 a 2009).

- **Shrnutí**

Co se týká rentability podniku XY zde můžu říci, že podnik je rentabilní. Z propočtů vyplývá, že rok 2008 byl za sledované období nejsilnější, což bylo způsobeno výsledkem hospodaření, který byl proti předchozímu i následujícímu roku o dost vyšší.

Ukazatelé aktivity odhalily skutečnost, že společnost by se měla zaměřit na to, aby se doba obratu pohledávek snížila s ohledem na dobu obratu závazku. Doba obratu pohledávek je téměř v celém sledovaném období významně vyšší, než doba obratu závazků, čímž dochází k porušení pravidla solventnosti.

Zadluženost společnosti XY je v „normě“. Zejména v roce 2009 zaznamenala společnost v této oblasti značný posun k lepšímu. V tomto roce se míra zadlužení společnosti významně snížila a to díky snížení podílu cizích zdrojů. Dlouhodobá finanční stabilita společnosti je přijatelná a to i přes to, že se hodnoty v této oblasti pohybují pod doporučenou hodnotou (výnosnost vložených prostředků je přijatelná).

Ukazatelé likvidity naznačily, že okamžitá likvidita společnosti XY není optimální. V případě, že by se společnost dostala do finančních problémů a musela by okamžitě hradit své závazky, neměla by dostatečné množství finančních prostředků na jejich úhradu, a tím by se mohla dostat do velkých potíží. Tomuto ukazateli by měla společnost věnovat pozornost.

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejčastěji používaných analýz pomocí nichž je možné zjistit, vymezit či specifikovat u podniku: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

Na základě zjištěných informací jsem u každé ze čtyř oblastí SWOT analýzy vymezila kritéria, kterým jsem podle uvážení stavila body a váhu.

Body – se udělují podle výše významnosti působení daných kritérií na firmu. Čím větší počet bodů je přidělen pro dané kritérium, tím větší vliv má toto kritérium na firmu. Bodovou škálu jsem stanovila v rozpětí 1-10 bodů.

Váha – vyjadřuje sílu (účinek) působení daného kritéria na příslušnou oblast. Čím je váha vyšší, tím více působí na danou oblast. Váhové rozpětí jsem stanovila 1-10.

Celkový součet – v jednotlivých částech SWOT analýzy umožňuje porovnání mezi jednotlivými oblastmi a to zejména tam, kde je rozdílný počet kritérií.

Jak můžeme vidět z tabulky č. 3.10., největšího součtu je dosaženo v oblasti silných stránek a následuje ohrožení. Podle těchto výsledků by měla být zvolena strategie S-T, kterou lze aplikovat u toho podniku, který je dostatečně silný na to, aby ustál přímou konfrontaci s ohrožením.

Společnost XY funguje na trhu již 20 let. Je zřejmé, že za tuto dobu musela přestát řadu krizí a hrozeb a i přesto se na trhu udržela. Dá se tedy předpokládat, že pokud by se objevily nové hrozby, díky kvalitnímu vedení a stabilitě společnosti by byly úspěšně překonány nebo alespoň zmírněny.

Tab.č.3.10.: SWOT analýza společnosti XY

SILNÉ STRÁNKY	Body1	Váha1	Součet1	SLABÉ STRÁNKY	Body2	Váha2	Součet2
Vedení společnosti	10	9	90	Propagace	10	9	90
Jakostní management	10	8	80	Okamžitá likvidita	8	8	64
Organizační struktura	8	6	48	Geografická mobilita	8	9	72
Dlouholetá účast na trhu	8	7	56	-	-	-	-
Vymezení segmentu zákazníků	7	5	35	-	-	-	-
Komplexnost nabídky	6	5	30	-	-	-	-
Součet			339				226
PŘÍLEŽITOSTI	Body3	Váha3	Součet3	HROZBY	Body4	Váha4	Součet4
Expanze na nové trhy	8	7	56	Nová konkurence	10	9	90
Založení pobočky	6	5	30	Zpřísnění norem jakosti	8	7	56
Rozšíření sortimentu	8	8	64	Ekonomická (hospodářská) krize	8	6	48
Strategický partner	4	7	28	Absence vzdělávání zaměstnanců	8	7	56
Vzdělávání zaměstnanců	7	6	42	Špatná koupěschopnost	9	9	81
Součet			220	Součet			331

4 Návrh strategie rozvoje podniku

4.1 Strategie vycházející ze SWOT analýzy

4.1.1 Strategie využití

Společnost XY má velký potenciál k získání nových zákazníků. K tomu je však nutné zapojit zejména silné stránky společnosti a snažit se zredukovat popř. odstranit slabé stránky. Zákazníky by mohla přesvědčit zejména: komplexnost nabídky produktů a služeb, přístup kvalifikovaného a odborného personálu, dlouholeté působení společnosti XY na trhu a také to, že společnost dodržuje a respektuje jakost v podobě norem ISO.

Je zde hned několik možností, které by firmě dopomohly k získání nových zákazníků. Mezi tyto možnosti patří: propagace, expanze na nové trhy, rozšíření sortimentu (ať už v oblasti služeb či produktů).

- **Propagace**

Z analýz a informací, které jsem měla možnost od společnosti získat jsem zjistila, že společnost až tak nedoceňuje přínos reklamy. Společnost XY disponuje dobrým obchodním jménem, které však znají zejména stálí zákazníci. Je fakt, že mezi hlavní zákazníky společnosti patří zejména místní samospráva, státní samospráva a průmysl. Tyto segmenty společnost aktivně sleduje a zde je propagace v pořádku. Co se týká doplňkové činnosti společnosti (zejména služby velkoformátového skenování, kopírování a tisku), zde by bylo vhodné použít např. možnost inzerce v odborných časopisech, reklamy na firemním vozidle a důležitá je také aktivní účast na různých odborných veletrzích a konferencích.

V blízkosti společnosti XY je situovaná VŠB-TUO Ostrava, kde je velký potenciál zákazníků z řad studentů, kteří často potřebují využívat služby velkoformátového skenování či tisku např. map apod. Společnost XY by se zde měla zviditelnit např. pomocí propagačních letáků neboť jsem se sama setkala s tím, že řada studentů o společnosti XY nemá tušení, a tak využívá služeb konkurence, která je více vzdálená. Vedení společnosti, konkrétně ředitel společnosti XY sice spolupracuje zejména s Hornicko-Geologickou fakultou VŠB-TUO Ostrava, avšak studenti jsou o službách společnosti informováni jen zprostředkovaně. Domnívám se, že přímá nabídka ze strany společnosti např. ve formě reklamních letáků, by byla na místě.

- **Expanze na nové trhy**

Společnost XY by ráda rozšířila pole své působnosti mimo Moravskoslezský kraj, konkrétně by ráda expandovala do kraje Olomouckého a Zlínského. Zde musí počítat s tím, že narazí na konkurenci, která již dobře zná místní trh, a tím pádem má konkurenční výhodu.

Vedení společnosti neplánuje zakládat pobočky. Pokud by však chtěla společnost XY dosáhnout většího a silnějšího postavení na nových trzích domnívám se, že založení nové pobočky by bylo na místě zejména v Olomouckém kraji, kde není konkurence ještě tak rozsáhlá jako v kraji Zlínském (viz. kapitola 3.3.1. – konkurence). Zakládání nové pobočky je vždy jak časově, tak také finančně náročné. Se zkušenostmi, které však vedení společnosti v daném oboru má, by založení pobočky nebylo až tak náročné jako budování zcela nového byznysu.

Další alternativou v případě, že společnost nebude zakládat nové pobočky, je volba vhodného strategického partnera nejlépe takového, který by znal daný trh a byl by již navázaný na zákazníky v dané oblasti.

- **Rozšíření sortimentu**

Společnost XY nabízí různé modely velkoformátových skenerů od různých značek. Zde doporučuji neustále obnovovat sortiment novými typy těchto produktů popř. hledat nové dodavatele, jejichž produkty by uspokojili další zákazníky. V této oblasti by bylo vhodné zavést aktivní prodej ze strany společnosti XY, a tak přímo oslovovat vytipovaný segment zákazníků. Společnost by mohla rozesílat např. různé reklamní emaily s nabídkou těchto produktů apod. Takto by se zvýšilo povědomí o firmě s minimálními náklady a s minimální časovou náročností.

Další možnosti pro rozvoj společnosti XY spočívají v:

- podpoře technických inovací,
- kontrole kvality prováděné dle norem EU,
- efektivním využívání pracovní motivace,
- permanentní optimalizaci míry nákladů,
- optimalizaci struktury a míry finančních investic,
- reprodukci investičního majetku,

- udržování popř. zkvalitňování řízení společnosti a v podpoře personální strategie,
- ohleduplném využívání přírodních zdrojů a v racionálním využití odpadů (recyklace).

4.1.2 Strategie konfrontace

Tak jako celá řada společností, se i společnost XY každý den setkává s hrozbou v podobě konkurence. Je důležité vnímat konkurenci stávající, ale také konkurenci možnou budoucí. Aby společnost XY „zvítězila“ nad stávající konkurencí je nezbytné, aby jí znala a měla o ní informace. Jak vyplynulo z mého šetření, společnost XY nijak zvlášť svou konkurenci nesleduje, což by mohlo mít dříve či později na společnost negativní dopad. Zde doporučuji, aby si vedení společnosti nechalo udělat přehled konkurenčních firem v dané lokalitě, a tento přehled čas od času aktualizovalo.

Důležité je také sledovat možnou budoucí konkurenci. Pokud se objeví nový konkurent na trhu je ideální, aby si jej společnost ihned zmapovala a měla o něm povědomí. Zvláště v dnešní době je důležité, aby si každá společnost dobře hlídala své zákazníky a nedala tak možnost konkurenci.

Společnost XY může snížit hrozbu nově vznikající konkurence zapojením svých silných stránek mezi něž patří zejména: kvalitní vedení společnosti, dlouholetá tradice na trhu, fungující organizační struktura atd. (viz. tabulka č. 3.10.).

Společnost samozřejmě nemůže ovlivnit koupěschopnost zákazníků. Snížení koupěschopnosti je pro společnost hrozbou. V této situaci je důležité, aby představitelé a zaměstnanci společnosti získali na svou stranu co nejvíce zákazníků (ať už pomocí využití svých silných stránek či přímou nabídkou atd.). Je zde důležitý aktivní přístup ze strany společnosti, neboť při nízké koupěschopnosti by se teprve mohl objevit pravý konkurenční boj. Zde se opět dostáváme k tomu, že společnost musí velmi pozorně sledovat konkurenci, aby si i nadále udržela své postavení na trhu.

4.1.3 Strategie hledání

Pokud se společnosti XY podaří přeměnit své slabé stránky na své přednosti tj. bude dbát na kvalitní a aktivní propagaci, bude pravidelně sledovat svou konkurenci a zvýší se její mobilita, bude mít veškeré předpoklady k získání nových zákazníků.

5 Závěr

Analýza podniku je spjatá s celou řadou informací, které musí jedinec získat, ať už ze zdrojů interních či externích.

Měla jsem možnost provést analýzu ve firmě, v níž jsem jistou dobu pracovala (jako brigádník). Musím říci, že společnost XY je nejlépe fungující společností z těch, které jsem měla možnost blíže poznat a myslím si, že je to zapříčiněno zejména výbornou komunikací na všech úrovních organizační struktury.

Vedení společnosti dbá na správnou vertikální i horizontální komunikaci, je zabezpečeno průběžné vzdělávání zaměstnanců, ve společnosti jsou zaměstnání lidé se změněnou pracovní schopností, vedení společnosti sleduje nové trendy např. na odborných konferencích, společnost má přehledně zpracované webové stránky, které jsou pravidelně aktualizovány atd.

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat podnik a navrhnout vhodnou strategii, která by dopomohla k dalšímu růstu podniku. Při stanovení návrhů jsem měla problém najít něco, v čem společnost funguje hůře, popř. co by mohla zlepšit.

Ke stanovení návrhů mi pomohly zejména informace vyplývající ze SWOT analýzy, kterou jsem sestavila na základě výsledků z předchozích analýz (makrookolí, mikrookolí, finanční analýzy).

Dospěla jsem k závěru, že by se společnost měla více zaměřit na propagaci mimo stálé zákazníky tak, aby přilákala zákazníky nové. Dále jsem nastínila jakými kroky by se společnost mohla vydat v případě expanze na nové trhy.

Nejdůležitější oblastí, na kterou by se podle mého názoru měla společnost zaměřit je konkurence. Z výsledků analýz vyplynulo, že společnost XY příliš nesleduje svou konkurenci. Konkurence by této situace mohla využít a mohla by představovat velké ohrožení pro společnost XY.

I při těchto „chybách“ se domnívám, že je společnost XY velmi silná a má své vyhraněné místo na trhu, které je již 20 let stabilní popř. se rozšiřuje. O této skutečnosti svědčí i fakt, že společnosti XY zvládla ekonomickou krizi bez větší újmy.

Pokud by se společnost zaměřila na své slabé stránky a dokázala je přeměnit ve své přednosti domnívám se, že by byla jedním z nejsilnějších hráčů na daném trhu.

Svou diplomovou práci uzavírám slovy Davida Ogilvyho: „Každý bláhový pošetilec může nabídnout výhodnou koupi, ale je potřeba geniality, víry a vytrvalosti k tomu, abychom stvořili značku“ (Trout J., Rikvin S., 2006).

Seznam použité literatury

PUBLIKACE

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 272 s. ISBN 80-7179-603-4
- [2] GRUNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1.vyd. Praha: Ekopres, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2
- [3] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- [4] KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 1.angl. vyd. Praha: East Publishing, 2001. 659 s. ISBN 80-247-0016-6
- [5] KOŠTURIAK, J.; CHAL', J. *Inovace vaše konkurenční výhoda*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7
- [6] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [7] KOURDI, J. *Podniková strategie: Průvodce zdrojem vašeho byznysu*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4
- [8] LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X
- [9] NENADÁL, J. *Moderní management jakosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7

- [10] PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7
- [11] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: Metody ukazatele a využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1
- [12] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4.přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4
- [13] TROUT, J.; RIKVIN, S. *Odliš se nebo zemři: Jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 197 s. ISBN 80-247-1301-2
- [14] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
- [15] VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2
- [16] VEBER, J a kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [17] *Algin* [online]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Počet obyvatel v ČR. Dostupné z WWW: <<http://algin.cz/slovník/pocet-obyvatel-v-cr/>>.
- [18] *Doingbusiness* [online]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Doing Business - World Bank Group. Dostupné z WWW: <<http://www.doingbusiness.org/reports/doing-business/doing-business-2010>>.
- [19] *Kurzy* [online]. 2011 [cit. 2011-03-17]. Nezaměstnanost v ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.

- [20] *Ostrava* [online]. 2011 [cit. 2011-03-17]. Ostrava-Vítejte v Ostravě. Dostupné z WWW: <www.ostrava.cz>
- [21] *Czso* [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Nezaměstnanost. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/nezamestnanost-xt>>.
- [22] *Czso* [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Změstnanost, nezaměstnanost. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace>.
- [23] *Firmy* [online]. 2001 [cit. 2011-04-01]. Vyhledávání. Dostupné z WWW: <<http://www.firmy.cz/phr/tvorba%20geografick%C3%BDch%20informa%C4%8Dn%C3%ADch%20syst%C3%A9m%C5%AF>>.
- [24] *Czso* [online]. 2011 [cit. 2011-04-01]. Obyvatelstvo. Dostupné z WWW: <http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide>.
- [25] *Czso* [online]. 2011 [cit. 2011-04-01]. Česká republika v číslech. Dostupné z WWW: <<http://czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1409-10>>.
- [26] *Wikipedia* [online]. 2011 [cit. 2011-04-07]. Česko-Wikipedie. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesk%C3%A1_republika>.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji že,

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Model procesu strategického řízení dle Johnsona a Scholese

Příloha č. 2 – Proces tvorby strategie dle Bowmana

Příloha č. 3 – Postupový diagram evaluce dosavadní strategie

Příloha č. 4 – Uspořádání čtyř nosných komponentů do SWOT matice

Příloha č. 5 – Funkční organizační struktura

Příloha č. 6 – Složení obyvatelstva dle náboženského vyznání

Příloha č. 7 – Schéma procesů

Příloha č. 8 – Tabulka – Lidské zdroje

Příloha č. 9 – Finanční analýza

- Ukazatelé rentability
- Ukazatelé aktivity
- Ukazatelé zadluženosti
- Ukazatelé likvidity
- Finanční výkazy společnosti XY